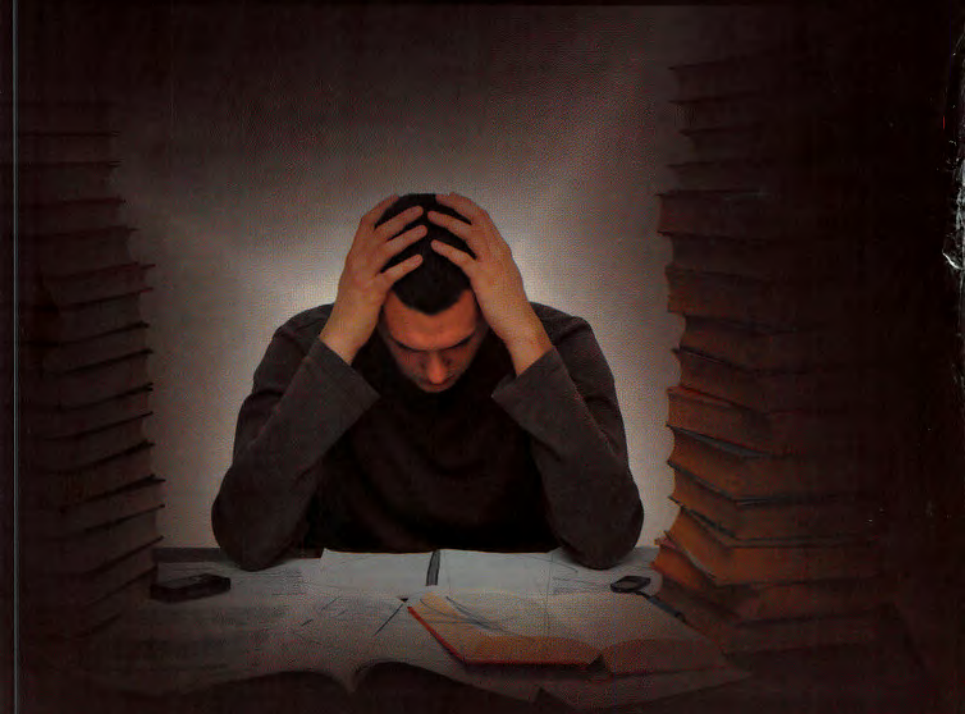
STRESUL ŞI SUFERINȚA LA LOCUL DE MUNCĂ

Un judecător mărturiseşte



BÉATRICE BRENNEUR

Editura C.H. Beck

Stresul și suferința la locul de muncă

Traducerea şi adaptarea au fost realizate de GEMME – Secţiunea română. Au colaborat: Cornelia Banghea, mediator, Centrul de Mediere Craiova, **Mihaela Mărgineanu,** procuror, Parchetul de pe lângă Tribunalul Mehedinţi, **Sever Lungu,** avocat, Baroul Mehedinţi, mediator, Centrul de Mediere Craiova, **Adina Nica,** avocat, Baroul Dolj, mediator, Centrul de Mediere Craiova, **Denis Gabriela Ghervase,** judecător, Tribunalul Dolj, **Sanda Elena Lungu,** judecător, Curtea de Apel Craiova, **Lucia Zaharia,** judecător, vicepreşedintele Judecătoriei Sectorului 5 Bucureşti, **Roxana Lăcătuşu,** judecător, Tribunalul Bucureşti şi **Dragoş Călin,** judecător, Curtea de Apel Bucureşti.

Béatrice Brenneur

Stresul și suferința la locul de muncă

Un judecător mărturisește

Prefață de Guy Canivet

Editura C.H. Beck
București 2012

AVERTISMENT!

Având în vedere amploarea luată de fenomenul fotocopierii lucrărilor de specialitate, mai ales în domeniul Dreptului, atragem atenţia că, potrivit art. 14 şi 140 din Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor şi drepturile conexe, reproducerea operelor sau a produselor purtătoare de drepturi conexe, dacă respectiva reproducere a fost efectuată fără autorizarea sau consimţământul titularului drepturilor recunoscute de legea menţionată, constituie infracţiune şi se pedepseşte cu închisoare sau cu amendă. Prin ***reproducere***, conform legii, se înţelege realizarea, integrală sau parţială, a uneia ori a mai multor copii ale unei opere, direct sau indirect, temporar ori permanent, prin orice mijloace şi sub orice formă.

Editura C.H. Beck este acreditată CNCSIS – Consiliul Naţional al Cercetării Ştiinţifice din Învăţământul Superior

Stresul şi suferinţa la locul de muncă – Un judecător mărturiseşte
Béatrice Brenneur
Copyright © 2012 – Editura C.H. Beck

Stress et souffrance au travail – Un juge témoigne
Copyright © L'Harmattan, Paris, 2010

Toate drepturile rezervate Editurii C.H. Beck
Nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul scris al Editurii C.H. Beck.
Drepturile de distribuţie în străinătate aparţin în exclusivitate editurii.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
BRENNEUR, BÉATRICE
Stresul şi suferinţa la locul de muncă : un judecător mărturiseşte / Béatrice Brenneur ; trad. şi adapt. realizată de GEMME ; secţiunea română (au colaborat: Cornelia Banghea, Mihaela Mărgineanu, Sever Lungu, ...). - Bucureşti : Editura C.H. Beck, 2012
Bibliogr.
ISBN 978-606-18-0069-8

I. Banghea, Cornelia (trad.)
II. Mărgineanu, Mihaela (trad.)
III. Lungu, Sever (trad.)

331.442

Editura **C.H. BECK** Bucureşti, Str. Serg. Nuţu Ion, nr. 2, sector 5
Tel.: 021.410.08.47 / Fax: 021.410.08.48
Departamentul distribuţie E-mail: comenzi@beck.ro

Redactor: Ioana Pădurariu
Tehnoredactor: Cătălin Mantu

Soţului meu Michel,
care m-a susţinut întotdeauna

Lui Jacques Salzer,
care m-a ajutat să concep această carte

Lui Stephen Bensimon,
care a închegat-o,

Lui Jacques Rollet,
care a realizat coperta

Lui Jean-Luc Pierre,
Alături de care am pus în mişcare medierea

Prietenilor din GEMME şi CIMJ,
care urmăresc acelaşi obiectiv

CUPRINS

AVERTISMENT IX

PREFAȚĂ
Să luăm în serios medierea, Guy CANIVET XI

INTRODUCERE XVII

STRESUL ȘI SUFERINȚA LA LOCUL DE MUNCĂ 1

CAPITOLUL I
Neputința judecătorului 3

CAPITOLUL II
Umilirea, faptul de a nu fi înțeles, revolta salariatului 35

CAPITOLUL III
Umilirea, lipsa de înțelegere, revolta angajatorului 75

RĂSPUNSURI JUDICIARE
Judecată, conciliere, mediere 95

CAPITOLUL I
Decizia judiciară Suferința și cerințele de etică 99

CAPITOLUL II
Concilierea judiciară Suferința și nevoia de a fi ascultat 119

CAPITOLUL III
Medierea judiciară, suferința exprimată pe deplin 147

GLOSAR 223

BIBLIOGRAFIE 229

MULȚUMIRI 235

TABLA DE MATERII 237

AVERTISMENT

Toate situațiile descrise sunt reale. Cu toate acestea, pentru a proteja anonimatul, locațiile geografice, numele și domeniile de activitate au fost modificate în mod intenționat.

PREFAȚĂ

Să luăm în serios medierea

Guy Canivet
fost prim-președinte al Curții de Casație

Există multiple feluri în care putem aborda medierea. Într-o dimensiune savantă, medierea are fundamentele sale culturale, etnologice, istorice și filosofice. În dimensiunea sa juridică, există norme naționale, europene, internaționale și, în funcție de domeniul de activitate, există diverse tipuri de mediere – familială, comercială, socială etc. Dacă privim medierea din punct de vedere economic, vom observa cât de puțin costisitoare este aceasta față de un proces în instanță, atât pentru colectivitate, cât și pentru protagoniști, cum se evită astfel publicitatea nedorită a unui proces și cum sunt reprezentate în mod just interesele părților, în măsura în care este posibil.

În mediere există o miză profesională. Ea este reprezentată de suportul prestațiilor, al formării, al organizării, al logisticii, al apropierii de părți, al consilierii părților.

Medierea este, de asemenea, o politică, o politică a statului care se angajează să îi favorizeze dezvoltarea; o politică judiciară, care o pune în aplicare prin organizarea medierii în cadrul instanțelor.

Medierea poate fi și o strategie de afaceri, fiind alegerea de a încerca rezolvarea prin metode consensuale, acolo unde este posibil înainte de faza contencioasă, a litigiilor cu clienții sau consumatorii, furnizorii sau prestatorii de servicii.

Există și dimensiunea sociologică a medierii care trasează tipologii de persoane, tipuri de conflicte care se pretează a fi mediate, tipologii de judecători care recurg la ceea ce numim modalități alternative de soluționare a litigiilor, tipologii de mediatori inspirați, dogmatici sau pragmatici.

Medierea are o cale procedurală care se diferențiază de cea extrajudiciară dintr-un proces, ce indică, în acest din urmă caz, când și în ce fel judecătorii recurg la un terț pentru a ajuta părțile adverse să soluționeze prin tranzacție, regulile aplicabile în fața instanței și în fața mediatorului, modalitatea prin care judecătorii învestesc cu putere executorie soluția mutual acceptată. Tuturor acestor dimensiuni proprii cunoașterii fenomenului medierii și aplicării sale li se dedică cercetătorii, literatura și au propriul spațiu de dezbatere.

Nu este ceea ce-și propune doamna Béatrice Brenneur, ci ideea de justiție este cea care o impulsionează. Nu este nimic surprinzător, având în vedere că este judecător. Experiența sa jurisdicțională a făcut-o să descopere mizeria, suferința, neputința bărbaților și a femeilor implicați într-un conflict pe care nu și l-au dorit și care îi depășește, implicați într-un proces care le creează angoase, aflați la mâna profesioniștilor care îi intimidează, prinși într-o procedură pe care nu o înțeleg suficient, sperând o ieșire improbabilă și care întârzie să apară la nesfârșit. Experiența sa din instanță i-a dezvăluit modalitatea în care litigiile comerciale, locative, familiale, sociale, mai ales în domeniul pe care îl tratează, pot să fie soluționate mai bine prin acordul părților. Tot experiența sa profesională i-a demonstrat că legea nu rezolvă totul, că este uneori prea tranșantă și poate duce spre soluții inadecvate, dacă nu injuste.

Tot prin practica sa cotidiană a aflat că, odată finalizat printr-o hotărâre în instanță, procesul provoacă rupturi, lasă răni, produce frustrări, ură, dorința de răzbunare și întreține un climat propice dezvoltării unor noi conflicte. Încrederea în oameni a făcut-o să spere că fiecare este capabil să se detașeze de dispută pentru a-l înțelege pe celălalt și pentru a găsi o soluție acceptată de acesta.

Toate acestea sunt susținute pornind de la exemple concrete, în termeni simpli și ușor de înțeles, cu o mare putere de convingere, cu emoție câteodată, întotdeauna în spiritul unei mari umanități.

Deşi este un excelent jurist, Béatrice Brenneur s-a găsit uneori în faţa unor litigii greu de soluţionat, acolo unde adevărul scapă, unde faptele nu pot fi cernute şi unde tehnica procedurală este ineficientă. Asumându-şi propria neputinţă, ea o depăşeşte, căutând o altă justiţie.

Cum să se facă dreptate în toate aceste cazuri dificile, dureroase, astfel încât să răspundă aşteptărilor imense ale beneficiarilor? Cum să-şi îndeplinească misiunea acordată de a fi judecător? Să ştii să asculţi, spune ea, să înţelegi dincolo de ceea ce este exprimat în mod formal, dincolo de actele de procedură, să înţelegi ceea ce îşi doresc în final părţile, să pricepi care este adevărata lor aspiraţie. Ceea ce aşteaptă ei de la justiţie, spune cu clarviziune, este de multe ori doar să fie ascultaţi şi înţeleşi, să-şi regăsească demnitatea, să vindece rănile respectului de sine, mai mult poate chiar decât o satisfacţie materială sau, în orice caz, o indemnizaţie adesea mult mai mică decât ceea ce se solicită în cererea formulată oficial. Trebuie să ne dorim să descoperim acele aspecte care unesc părţile aflate în conflict, dincolo de poziţiile antagoniste în care se pot regăsi, ceea ce le-ar permite să reînnoade dialogul, să se asculte unul pe celălalt şi să clădească împreună un viitor. În sfârşit, este suficient să ne intereseze soarta lor pentru a-i convinge, ceea ce uneori durează, nu să se reconcilieze, ci să ajungă în faţa unui terţ, al cărui unic rol este acela de a face posibilă găsirea unei soluţii acceptabilă între aceştia. Într-un cuvânt, dincolo de legi şi de proces, trebuie să priveşti, să urmăreşti cu privirea persoanele prezente, să le asculţi, să le propui să-şi vorbească, să speri că le vei apropia, să-i tentezi să îşi soluţioneze definitiv prin dialog şi fără ranchiună diferendul.

Autorul dezvăluie astfel valorile fundamentale ale justiţiei – ascultarea, atenţia, răbdarea, încăpăţânarea uneori, umanitatea, întotdeauna simţul echităţii şi căutarea unei justiţii mai bune, să ne învăţăm lecţia de azi pentru un mâine mai bun.

De fapt, ea vorbește despre generozitate, despre disponibilitate, despre încredere în oameni. Dar este vorba și despre tehnică. În spatele simplității expozeului său, Béatrice Brenneur ascunde un mare profesionist. Care știe că tehnica medierii se învață, se dobândește și se perfecționează prin practică. Este, în mod sigur, o tehnică precisă, dificilă, subtilă și inteligentă, pe care o stăpânește.

Și pornind de aici cartea schimbă dimensiunea. Dincolo de expunerea în aparență banală a câtorva cazuri, cartea constituie o operă militantă. Autoarea vrea să ne convingă că această altă formă de justiție există, că se poate practica, că poate fi dezvoltată, că este la fel de nobilă ca și o hotărâre judecătorească savantă și întotdeauna mai eficientă. Această formă de justiție este urmată de recunoștință pentru atitudinea profesională umană, deschisă, înțelegătoare, investită într-o spirală a calității.

Mesajul nu este chiar atât de ușor de transmis. Trebuie să învingi, să convingi și să te impui. Să învingi reticența, obiceiurile, neîncrederea, indiferența, interesele corporatiste. Reticențele vin dintr-o concepție formală a justiției, judecătorul fiind considerat de unii drept făcut pentru a judeca și nu pentru a se apropia de oameni, iar misiunea sa fiind aceea de a separa adevărul de fals, ceea ce este drept de ceea ce este nedrept, de a împărți dreptatea. Este o artă juridică. Justiția stă în mâinile sale. Atunci se instalează rutina, totul trebuie să se întâmple ca de obicei, cazul este instrumentat încet, se pledează și este judecat la un moment dat, fără a conta situațiile oamenilor care sunt în joc, tot ceea ce derogă de la acest lanț liniștit fiind perturbator și inutil, o pierdere de timp, o diversiune. Astfel, indiferența îndepărtează pe judecător de justițiabil, acesta nu mai vede părțile și tratează doar dosare. Astfel, justiția trenează, dezamăgește și duce la disperare. Astfel, ea își demobilizează proprii actori.

Tocmai împotriva acestei stagnări, acestei orbiri, luptă autoarea. Aceasta dorește, de asemenea, să convingă avocații să

depășească vederile înguste corporatiste care îi determină să pună un preț mai mare pe prestațiile lor. Să-i facă să înțeleagă că adevăratul lor interes și etica îi determină să explice clientului lor care sunt avantajele unui posibil acord și riscurile din instanță. Experiența a învățat-o că sprijinul avocaților este indispensabil și că nimic nu este posibil fără ei.

Pentru a impune medierea, trebuie să răstorni mentalitățile ierarhiei judiciare, ale grefierilor, magistraților, experților și avocaților. Trebuie să deranjezi, să impui, să creezi, să organizezi, să insufli, să găsești mediatori, să-i formezi, să-i mobilizezi, să-i controlezi, să-i evaluezi, să-i păstrezi pe cei mai buni, să-i îndepărtezi pe cei care nu corespund standardelor, să perseverezi, să continui fără să te împiedice ostilitatea, în ciuda neîncrederii din jur, în ciuda reticențelor. Trebuie să triumfăm peste justiția moartă.

Nu este un lucru ușor să izbândești în acest demers. Nu trebuie nici să te temi de solitudine, nici de a fi luat în derâdere, nici de piedicile ascunse sau aparente. Aceasta, cu atât mai mult cu cât, prin reglementarea medierii în 1996, justiția nici nu a prevăzut mijloacele prin care să se dezvolte medierea, nici nu a pus în aplicare o politică veritabilă de promovare, neexistând în domeniu decât o foarte mică motivație adevărată și nici instrucțiuni precise sau o evaluare continuă. Sunt rare și cu titlu de excepție exemplele de responsabili judiciari care să se intereseze în mod real de problema care se află dincolo de aparențe și de discursurile oficiale.

Elaborată pentru a învinge solitudinea, strategia doamnei Béatrice Brenneur a fost să găsească în altă parte, în spațiul național și european, pe aceia care îi împărtășesc convingerea pentru a provoca o mișcare colectivă. I-a descoperit în Franța, apoi în Europa și, în final, în toată lumea. I-a adunat, a creat legături între ei, apoi locuri de întâlnire în care să-și împărtășească experiența, pentru a elabora tehnicile aferente, a crea doctrina și etica.

De asemenea, a convins și a mobilizat instanțele pentru a forma judecători. Astfel, grație energiei sale și simțului practic s-a născut Grupul Magistraților Europeni care Susțin Medierea (GEMME), organizat în secțiuni naționale în toate statele din Europa.

Impulsionată de politica europeană de punere în aplicare a Directivei din 21 mai 2008 privind medierea, mișcarea a luat, în sfârșit, amploare la nivel mondial, cristalizată prin întâlniri internaționale privind medierea judiciară care s-au ținut la Paris în luna octombrie 2009 și apoi prin crearea Conferinței Internaționale a Medierii pentru Justiție (CIMJ).

Mișcarea s-a lansat și este considerabilă, iar acest lucru se datorează în mare parte doamnei Béatrice Brenneur.

Ca o concluzie, atât prin carte, cât și prin devotamentul său, Béatrice Brenneur demonstrează că medierea este o formă de justiție pe care trebuie să o luăm în serios.

INTRODUCERE

„Un judecător care a intrat în rutină
e unul mort pentru justiție"
Charles Peguy

Când m-au anunțat în ianuarie 1995 că voi fi numită la Secția Socială a Curții de Apel din Grenoble, am fost entuziasmată. Mă vedeam deja golind dulapurile Secției Sociale de cele două mii de dosare care se aflau în stoc. Având deja o experiență de zece ani la Curtea de Casație, în calitate de consilier referent în conflictele de muncă, credeam că stăpânesc destul de bine legile pentru a judeca fără probleme concedierile și alte litigii dintre angajatori și salariați. De altfel, una din preocupările mele era să micșorez vrafurile de dosare. Dar se poate face într-adevăr dreptate atunci când judecăm concedierile la trei ani după ce acestea s-au efectuat?

Cum să eviți această situație știind că numărul de cazuri aflate pe rolul *Conseils de prud'hommes* se apropie în Franța de 170.000 și că taxa judiciară pentru apel este de două treimi din valoarea cererii?

În noul meu post de președinte, am descoperit că acest lucru nu era chiar atât de simplu de realizat. Curtea de Casație nu lucrează decât pe dosare. Misiunea judecătorului este să verifice, în funcție de cererile din dosar și de hotărârile judecătorești, dacă legea a fost bine aplicată.

În schimb, la Curtea de Apel contează legea, dar și felul cum s-au petrecut lucrurile, precum și raporturile dintre părți, avocații lor și martori. Și aici lucrurile se complică mai mult – lumina adevărului trece prin prisma subiectivă a declarațiilor de martori: memorie, resentimente, ranchiună, care duc la reinterpretarea celor întâmplate în fapt. Judecătorului îi ia timp pentru a înțelege aceste subiectivități și pentru a decide în consecință

asupra aplicării legii în cazuri, fiecare unic în felul său, chiar dacă în aparență se aseamănă. Este o sarcină destul de dificilă și complexă. Să aplici legea – prin definiție generală și abstractă – unor cazuri particulare seamănă cu a face să intre un bărbat de 120 kg într-un costum de talia 38 fără să i se rupă cusăturile. Nu știam cum să fac acest lucru!

Dacă, în cea mai mare parte a timpului, legea se raportează la problema supusă judecății, permițând tranșarea într-o manieră satisfăcătoare a litigiului, în 20% din cazuri judecătorul are dureri de cap. În cererea de chemare în judecată se amestecă în filigran o plângere de natură psihologică, umană, care, pentru a putea fi *prezentabilă* în fața magistraților, este îmbrăcată într-o formă juridică. Tranșarea litigiului nu permite în acest caz abordarea conflictului uman din care izvorăște. Cum ar putea cadrul legal să rezolve conflictele personale, să exprime ceea ce nu se spune, să șteargă neînțelegerile, să înlăture ranchiuna?

Descoperirile științifice ale acestor ultime decenii ne aduc o viziune nouă asupra vieții: aceea a complexității în mișcare. Dacă totul e mișcare și conflictul este într-o schimbare permanentă, decizia judiciară nu poate aduce întotdeauna un răspuns satisfăcător. Aspectul static al hotărârii judecătorești se îndepărtează de cel evolutiv al conflictului uman.

Munca este cea care contribuie la dezvoltarea personalității și dă vieții un sens. Omul pune în mișcare întreaga sa ființă pentru a-și îndeplini exemplar sarcinile; acest lucru pare să se realizeze, dar colegii sau conducerea nu îl recunosc: iată premisele stresului și ale suferințelor la locul de muncă. Eforturile depuse nu au fost recompensate. Rezultatul: devalorizarea individului care poate duce chiar la distrugere. Valurile de sinucideri care au avut drept cauze problemele de la locul de muncă din anii 2009-2010 reprezintă o dovadă nefericită.

Prin felul în care ne privește celălalt crește sau se pierde respectul de sine. Or, în cea mai mare parte a cazurilor, judecătorul

nu-i va acorda persoanei vătămate decât o compensaţie financiară care nu îi permite să se reconstruiască. Pentru a putea să regăsească un sens vieţii sale şi capacitatea de a acţiona, cel care a pierdut o parte din identitatea sa trebuie să poată vorbi despre ceea ce a trăit. Procedura judiciară nu îi poate oferi acest spaţiu în care să poată să îşi spună punctul de vedere.

În timpul şedinţelor de judecată, nu aveam în faţa mea nici una dintre părţi, doar avocaţi. Justiţiabilii au părăsit Palatul de Justiţie! Eram uimită. Cum ar fi putut reclamantul să îşi regăsească locul? Cum am putea să îi dăm din nou cuvântul care îi aparţine şi pe care procesul i l-a confiscat? Pentru a îmbunătăţi răspunsul instanţei, legiuitorul a deschis în 1995 o nouă cale: medierea care se bazează pe ascultarea în profunzime a fiecărui justiţiabil, dar această măsură nu este aplicată decât de o mică parte dintre judecători şi se loveşte de numeroase obstacole.

Acest lucru se întâmplă pentru că justiţiabilul face parte dintr-o societate consumatoare... de justiţie? Dramele, suferinţele sale hrănesc într-adevăr lumea judiciară: judecători, avocaţi, experţi, grefieri, executori judecătoreşti. Orice reformă privind modificarea sistemului judiciar presupune interpelarea acestor profesii diferite. Gestionarea conflictelor, nu prin singura perspectivă prin care sunt încadrate de autoritatea unui judecător, ci, dând o soluţie durabilă şi armonioasă, bulversează rutina mediului juridic. Judecătorii văd uneori prin aceasta o pierdere a puterii lor, avocaţii şi experţii o pierdere din onorariile lor, grefierii o diminuare a posturilor puse în concurs, delegaţii sindicali, obişnuiţi să asiste salariaţii în timpul unui proces, o dispariţie a uneia dintre prerogativele lor. Tuturor le este teamă că va fi pus în discuţie însuşi statutul lor social, ceea ce ar duce la pierderea identităţii lor.

Cu siguranţă aceste profesii diverse sunt necesare. Însă îşi îndeplinesc ele astăzi misiunea de a pune justiţia în slujba justiţiabilului? Anumite aspecte ale funcţionării lor arhaice au fost caricaturizate de Daumier. Celebrul caricaturist desena judecători plafonaţi, senili care, încadrând zi de zi dramele şi suferin-

ţele semenilor lor, rămâneau într-o stare de somnolenţă permanentă. Chiar şi duelul pledoariilor înflăcărate ale avocaţilor care aproape sar peste bara tribunalului nu reuşesc să îi trezească.

Astăzi, judecătorii noştri au întinerit. Sunt mai activi. Dar dispoziţiile codului nostru de procedură, ale cărui reguli fundamentale datează din secolul XIX, nu au fost suficient modernizate.

Avem o justiţie inadaptată contenciosului din secolul XXI.

Justiţia lui Daumier era aceea a mai marilor comunităţii într-o Franţă rurală prin natura ei. Societatea noastră post-industrială trebuie să facă faţă unei justiţii de masă, complexă şi în permanentă schimbare. Sistemului nostru bazat pe normarea muncii îi lipseşte flexibilitatea şi puterea de adaptare. Meşteşugarul sau micul comerciant, aflaţi în dificultate, sunt puşi în situaţia de a aplica aceleaşi reguli ca şi multinaţionalele. Având o viziune strict juridică asupra litigiului, judecătorul nu reuşeşte să înţeleagă toate ţele societăţii noastre. Justiţia făcută „în numele poporului francez" se îndepărtează uneori de realităţile şi nevoile poporului. Acesta a evoluat. Justiţia nu. Sau nu destul. Metamorfoza contenciosului impune modernizarea instrumentelor de lucru ale judecătorilor.

Această lucrare se referă la conflictele individuale de muncă cu care sunt sesizate *Conseils de prud'hommes* pe care le-am judecat la instanţa de apel. Nu evoc aici conflictele colective de muncă, care sunt judecate de Tribunalul de Mare Instanţă şi care reprezintă mai puţin de 10% din cazurile de concediere. De asemenea, nu mă refer la situaţiile de stres la locul de muncă, care nu au fost deferite *Conseil de prud'hommes* şi a căror importanţă a determinat guvernul nostru să publice în februarie 2010 o listă de distribuire de puncte bune sau slabe întreprinderilor. Chiar dacă publicaţia a fost retrasă foarte rapid, această iniţiativă demonstrează dorinţa conducătorilor noştri de a acţiona în cazul în care condiţiile de muncă au repercusiuni asupra sănătăţii multor salariaţi şi asupra funcţionării întreprinderii. Planul de urgenţă iniţiat de Xavier Darcos, Ministrul muncii, al relaţiilor sociale, familiei, solidarităţii şi mediului

urban, în 2010, privind prevenirea stresului a generat o puternică mobilizare. Ministrul a anunţat că această acţiune va fi continuată în cadrul unui al doilea plan privind sănătatea la locul de muncă care vizează în special riscurile psiho-sociale (2010 – 2014).

Stresul şi epuizarea pot să apară în aceeaşi măsură şi în cazul în care salariatul se implică şi se dedică unei direcţii estimate în cadrul unui întreprinderi care îi solicită întreaga sa adeziune. Situaţiile în care părţile se apreciază reciproc şi se respectă nu se regăsesc, în mod evident, pe rolul instanţelor (a se observa mai jos mărturia lui Patrice Molle).

Începând cu anul 2005, rata şomajului atinge a zecea parte din populaţia activă. Avem în jur de 3.000.000 de persoane care solicită locuri de muncă a căror suferinţă este mută. Această carte vorbeşte şi în numele lor, indiferent dacă au ajuns sau nu în instanţă. Judecătorii nu ignoră faptul că sunt învestiţi doar cu soluţionarea unei mici părţi a situaţiilor de stres la locul de muncă. Sunt numeroase suferinţele grave pentru care salariaţii nu îndrăznesc sau nu doresc să aducă în instanţă sau să pună sub acuzare angajatorul.

Din cele opt mii de cazuri cu care m-am confruntat pe parcursul a zece ani, am extras particularităţi şi puncte comune. Realizez acum că împreună, angajaţi, angajatori, avocaţi, delegaţi sindicali şi magistraţi, dincolo de tramele şi de dificultăţile de pe piaţa muncii, dincolo de disfuncţionalităţile şi răspunsurile inadecvate ale sistemului judiciar, îşi ating scopurile printr-o justiţie care permite soluţionarea litigiilor în beneficiile tuturor.

Cronica unei epuizări

de Patrice Molle, prefect

Fiind prefect la Ministerul Afacerilor Interne, deţinusem de-a lungul timpului funcţii care m-au pasionat, dar care fuseseră în mod special stresante şi acaparatoare: director de resurse umane, director al Administraţiei Penitenciarelor din cadrul Ministerului Justiţiei, apoi prefect al regiunii Vosges, dacă este să ne referim doar la ultimele trei.

În plus, eram obligat să îmi schimb postul la fiecare doi ani, ceea ce genera şi mai multă oboseală. De fapt, de fiecare dată o luam de la zero, descoperind o meserie complet diferită, ai cărei actanţi şi problematici nu aveau nimic de-a face unele cu altele.

Trebuia, aşadar, să îmi însuşesc noi concepte, să le înţeleg forma şi fondul dosarelor strategice şi să mă impun de fiecare dată în faţa a numeroşi parteneri noi care în general erau foarte bine pregătiţi. De îndată ce stăpâneam în profunzime ce presupunea slujba mea, mă îndreptam spre alte orizonturi, unde reluam acelaşi proces.

Acest sistem este bun pentru administraţie, întrucât îi determină pe cei care au funcţii de conducere să fie tot timpul la capacitatea lor maximă.

Pentru înalţii funcţionari, aceste rotaţii rapide permit şi păstrarea unei anumite independenţe în raport cu locul în care sunt înscrişi, evitându-se astfel presiunile de orice natură care nu ar lipsi în situaţia în care şederea lor în acelaşi loc s-ar prelungi.

Ar putea fi găsită totuşi o cale de mijloc pe care să o construim mai degrabă în acest du-te vino administrativ, cel puţin pentru acest nivel de responsabilitate.

După 18 luni petrecute în Vosges, unde investisem enorm într-un departament cu multiple dificultăţi şi cu peisaje economice şi politice contrastante, mă simţeam obosit, având câteodată o mare nevoie să dorm sau să mă odihnesc câteva clipe.

Aceasta nu mă preocupa foarte mult, întrucât obișnuiam să mă recuperez excepțional de repede. De altfel, alegerile prezidențiale din 2007 se apropiau, iar perioadele electorale obligă prefecții să se replieze, făcând un pas înapoi pentru a nu fi amestecați în dezbaterile politicienilor și să nu fie suspectați că ar face jocul uneia sau alteia dintre tabere. Aceasta se numește „perioadă de rezervă" în care nu au loc atât de multe întâlniri publice și, mai ales, nici o ceremonie oficială, ceea ce permite în sfârșit să beneficiem de adevărate weekend-uri.

Îmi amintesc că mi-am spus că voi avea astfel o lună să mă recuperez după această slăbiciune fizică pasageră. În fine, nici perioada estivală nu era prea departe, ceea ce îmi dădea și mai mult curaj, întrucât ne aflam în luna mai.

Totodată, încă de la formarea guvernului, am fost solicitat de noul ministru al apărării, pe care îl cunoșteam de mult timp, pentru a deveni directorul său de cabinet – un post care mă entuziasma, mă pasiona și pe care l-am acceptat imediat. Informat la începutul după-amiezii de joi asupra acestei promovări, a trebuit să ajung la Paris în aceeași seară, predarea mandatului derulându-se chiar în dimineața zilei următoare. Plec așadar fără întârziere, cu minimum necesar, și pregătesc mutarea mea la Pentecôte.

Nu mă gândesc nicio clipă la oboseală, entuziasmat să preiau aceste responsabilități noi care îmi conveneau foarte mult și la care am visat fără să cred că se vor întâmpla.

Începuturile activității unui cabinet ministerial sunt întotdeauna trepidante, trecusem deja prin două astfel de experiențe. Trebuie să constitui noua echipă, să sortezi imediat care dosare sunt mai urgente decât altele, pentru că lucrurile nu așteaptă, mai ales când este vorba de războiul din Afganistan, spre exemplu.

Nu mai adaug alte detalii, dar mi se părea important să stabilesc cadrul. Această descriere obiectivă demonstrează, într-adevăr, că nu mă înșelasem în ceea ce privește funcția mea, aceasta nu mă presa și nu mă hărțuia în nici un fel, așa cum am putea să ne imaginăm din evenimentele viitoare, după ce se va

constata, din exterior, accidentul de sănătate ale cărui origini nu erau foarte cunoscute.

Dimpotrivă, eram într-o perioadă ascendentă, flatantă, cu o slujbă care nici că putea să fie mai bună pentru mine.

Încetul cu încetul, am resimțit câteva simptome minore cu care eu nu eram obișnuit. Nu-mi găseam cuvintele, greșeam numele noilor mei interlocutori, aveam dificultăți să mă concentrez, să rețin esențialul documentelor pe care le consultam sau să fac obișnuita sinteză pentru a concluziona întâlnirile pe care le moderam, toate acestea fiind dificultăți cu care nu mă confruntasem până atunci. Nici acum nu mă îngrijoram, punând toate aceste dificultăți pe seama schimbării bruște a postului și a faptului că era necesară o perioadă de acomodare la toate aceste atribuții noi, situație cu care mă întâlnisem adesea și în trecut.

Totuși, fără nicio perioadă de odihnă, fără week-end, în afara celui în care m-am mutat, de altfel epuizant, cu nopți scurte în care dormeam prost, cu motorul cerebral care continua să funcționeze fără a ști cu adevărat să se oprească, procesul acesta, în loc să se amelioreze cum credeam, nu făcea decât să se agraveze.

Într-o bună zi, chiar în momentul în care trebuia să închei o ședință de lucru, sunt incapabil să formulez o concluzie a dezbaterii, având cele mai mari dificultăți în a-mi aminti ceea ce se discutase. Am folosit atunci ca pretext o ușoară indispoziție și am cerut adjunctului meu să termine.

Un medic militar a venit imediat să mă vadă în biroul meu, dar totul părea normal.

Trebuia ca toată ziua următoare, care era duminică, să prezidez reuniuni succesive și foarte importante cu diverși membri de stat major din armată. Nu am avut decât foarte puțin timp la dispoziție pentru a le pregăti.

Sosind la minister în dimineața acestei zile decisive, nu mă simțeam capabil să fac față acestor provocări, neputând să mă concentrez și să formulez idei coerente într-o ordine logică.

Adjunctul meu îmi propune să mă înlocuiască, ceea ce eu accept, ținând cont de această stare pe care nu o mai avusesem

înainte şi merg să mă supun unei examinări la Val de Grace unde am efectuat în timpul dimineţii toate examinările posibile, de la analize de sânge, la electrocardiogramă, fără a uita şi anumite teste pentru a detecta un eventual accident cerebral.

Totul era cât se poate de normal, numai că nu mă simţeam capabil să mai depun niciun efort intelectual.

Am cerut să văd un psihiatru, cel care era de gardă şi care mi-a propus să mă internez timp de opt zile, pentru a mă recupera. Ministrul, consultat fiind la telefon, mă presează şi sfârşesc prin a accepta. Internarea va fi prelungită cu o săptămână, fără niciun succes.

Schimbarea radicală de ritm, reacţia adversă la medicamentele care mi s-au administrat şi pe care nu le mai luasem înainte, un fel de decompresie bruscă, totul a contribuit la agravarea situaţiei mele în final.

La sfârşitul celor două săptămâni, îl informez pe ministru că, spre marele meu regret, cel mai bine pentru el, ca şi pentru mine, este să mă înlocuiască, întrucât acest tip de funcţie nu poate fi ocupată decât de o persoană în deplinătatea puterilor sale, ceea ce în mod clar nu mai era cazul meu. A fost pentru mine o mare ruptură, cu atât mai mult cu cât şeful meu îmi regreta plecarea, înţelegând pe deplin motivarea, ceea ce era foarte simpatic din partea sa. (Continuăm, de altfel, să fim amici în particular.)

După această perioadă de epuizare, am trecut apoi în mod clar printr-o perioadă mai lungă de depresie care m-a ţinut internat mai multe săptămâni.

Medicii cărora le destăinuiam surpriza faţă de reacţiile mele şi procesul prin care am trecut pentru a ajunge acolo mi-au explicat următorul lucru: aceste rupturi brutale legate de episoadele de oboseală excesivă sunt specifice persoanelor foarte muncitoare, dinamice şi în mod obişnuit rezistente. Într-adevăr, ei pornesc de la principiul că nimic nu li se poate întâmpla, altora da, dar nu şi lor, şi că toate acestea vor trece fără nicio dificultate. Cei care nu au aceeaşi stare de spirit se protejează în mod spontan şi din

reflex înainte ca motorul cerebral să se ambaleze și să sfârșească prin a se strica în mod brutal.

Iată în câteva cuvinte ce mi s-a întâmplat, eveniment fără nicio îndoială destul de banal, dar care permite să tragem câteva învățăminte clare: un astfel de accident poate să apară indiferent de funcție, într-o perioadă profesională ascendentă și la persoane care se consideră puțin susceptibile de a-i cădea victimă.

De asemenea, nu cred că este vorba aici despre sindromul numit Peters, care presupune să ajungem întotdeauna să ne autosabotăm, ci cred mai degrabă că este vorba de un proces simplu de oboseală fizică crescândă care persistă în timp și căreia corpul și în special creierul sfârșesc prin a se opune într-o manieră abruptă și care nu poate fi stăpânită.

Poate că trebuia să trec prin asta pentru a evita un infarct sau un accident vascular grav.

Această experiență se poate dovedi profitabilă în anumite privințe pentru a ne arăta mai modești, mai toleranți în fața slăbiciunii celorlalți și pentru a înțelege în final realmente lipsa de importanță a lucrurilor pentru a le relativiza mai ușor.

STRESUL ŞI SUFERINŢA LA LOCUL DE MUNCĂ

CAPITOLUL I

Neputința judecătorului

Concediat pentru pregătire profesională necorespunzătoare, un salariat pretindea că angajatorul, societatea B., a înscenat un dosar pentru a scăpa de el. Îmi amintesc de acest om. Avea vreo 50 de ani, era destul de șters, timid, cu privirile rătăcite. După părerea lui, societatea voia să angajeze pe postul său un tânăr căruia îi ofereau mai puțini bani. De partea cealaltă, angajatorul, care susținea că îl ținuse angajat din motive pur umanitare, atât timp cât firma avea profit, dar că, în situația actuală, nu își mai putea permite să îi plătească un salariu unei persoane care, practic, nu făcea nimic.

Avocatul angajatorului a pledat cel dintâi. Ascultându-l, îi dădeam dreptate: acest salariat era cu adevărat slab și era normal să fie concediat. O firmă privată nu este o asociație de caritate. Dar când avocatul salariatului și-a terminat pledoaria, nu mai știam ce să cred. Cât despre martori, după cum erau propuși de angajator sau de salariat, aceștia afirmau că el fie nu făcea nimic, fie era un bun salariat, fie că i s-a făcut viața grea, infernală pentru a-l determina să greșească.

Era unul dintre primele mele cazuri, eram dezorientată. Deși se presupunea că eu eram cea care conduce într-un mod infailibil, mândră de cei zece ani petrecuți la Curtea de Casație, mă regăseam în situația unei stagiare care ar fi vrut să i se spună ce trebuie să facă. Pe scurt, cum să judec? „Există adevărul meu, adevărul tău și Adevărul", spune un proverb african. Unde era cel din urmă?

Sistemul nostru judiciar a dat naștere celui de-al patrulea adevăr, care este „adevărul judiciar". Dosarul sacrosanct prima. Pledantul cea mai abil, pentru că a simțit primul că va urma un proces și și-a constituit probele, prezintă cel mai bun dosar.

Unde este adevărul? Fiecare își apără cauza, excluzând ceea ce îl deranjează și interpretând probele așa cum dorește. În această comedie în care fiecare livrează propriul adevăr, totul sună fals.

„Când nu știm cum să judecăm, ne ascundem în spatele procedurii", mi-au răspuns colegii, cărora le-am destăinuit grijile mele. „Trebuie să te întrebi cui îi incumbă proba. Aici, angajatorul trebuie să demonstreze că au fost stabilite motivele de concediere. Dubiul îi profită salariatului".

„Dubiul!" Un cuvânt fără substanță! Chiar și legiuitorul a prevăzut că judecătorul poate să nu cuprindă o situație. Mă întrebam totuși dacă în cazul acesta salariatul și-ar recâștiga demnitatea când în hotărârea din instanță, pronunțată în numele poporului francez, se scrie că, „în caz de dubiu", trebuie să înclinăm balanța în favoarea sa. Imaginați-vă un salariat care, concediat în mod injust, a dedicat firmei 25 de ani de servicii bune și loiale și își dorește să i se recunoască acest lucru, să fie repus în drept și citește în hotărâre că noi nu știm nimic despre asta. Ieșit câștigător din proces, el nu și-a regăsit prin aceasta demnitatea. De asemenea, gândiți-vă la consumul nervos al angajatorului care a fost în mod injust sancționat pentru că a avut nefericirea să nimerească la un judecător care are dubii!

Într-o zi, în timpul deliberării, un judecător care nu-și formase nici o părere spre ce parte să încline balanța, a vrut să se abțină de la vot.

- Decideți fără mine, i-a răspuns președintelui.
- Nu aveți dreptul să nu votați, i-a replicat sec cel din urmă. Trebuie să vă formați o părere într-un sens sau în altul. Nu există un judecător care să nu știe ce să facă!

Judecătorii, într-adevăr, trebuie să tranșeze, chiar dacă nu știu ce s-a întâmplat în realitate. Refuzul ar însemna negarea justiției. Dar care este atunci calitatea unei astfel de hotărâri? Acest joc, demn de datul cu banul, cu care sunt adeseori confruntați judecătorii, încadrează hotărâri contradictorii, pe care justițiabilul nu le poate pune în aplicare.

Este ceea ce trebuie să fi simțit o secretară care a fost concediată pentru culpă gravă, după ce a refuzat să-și schimbe biroul.

- Îmi era frig în noul local, a spus ea.
- Asta-i bună! pleda avocatul angajatorului. Un executor a constatat că acolo erau 20 de grade.

Încă o salariată care, pentru a fi concediată, inventa pretexte!

Insubordonarea fiind dovedită, culpa gravă justifica o concediere imediată fără plata indemnizației. Acest caz nu m-a împiedicat totuși să dorm noaptea, până în ziua când mi s-a prezentat un caz privitor la o altă secretară de la aceeași firmă, concediată în aceeași zi, pentru aceleași motive.

Aceasta era mult mai combativă decât cea dintâi. A demonstrat prin declarațiile colegilor de serviciu că, pentru a scăpa de ea, angajatorul i-a schimbat biroul și a mutat-o într-un loc de trecere de încărcat și descărcat marfă și că, în cea mai mare parte a timpului, temperatura nu depășea cinci grade.

Pentru momentul în care a venit executorul, incinta a fost încălzită și ușile închise. În acest fel am fost noi înșelați privitor la primul caz, dosar asupra căruia nu mai puteam reveni. Ce trebuia făcut? Să ne scăpăm pielea, dând aceeași hotărâre și în al doilea caz, sau să ne recunoaștem eroarea și să facem dreptate? Cu alte cuvinte, pentru o situație identică trebuia să luăm o decizie diametral opusă?

Judecătorii nu derogă cu dragă inimă. Salariata care află că pentru același litigiu judecătorii au dat dreptate colegei sale va avea dubii legitime în ceea ce privește justiția. Pentru a evita acest lucru, nu ar fi preferabil să salvăm aparențele și să judecăm a doua speță la fel ca pe cea dintâi?

„Nu ne-am înșelat prima dată", mi-au spus colegii mei, excelenți practicieni. „Pentru justiție nu există decât un adevăr: acela al dosarului. În primul caz existau anumite probe, în cel de-al doilea există alte probe. Din această cauză putem judeca diferit. Aceste cazuri sunt identice în ceea ce privește adevărul absolut al faptelor, dar dosarele diferite conduc la soluții opuse.

Astfel, am decis că, în cazul celei de-a doua salariate, concedierea s-a realizat fără o cauză reală și serioasă și că angajatorul era de rea-credință".

Acest exemplu nu este izolat. Am cunoscut alte cazuri în care, pentru concedierile pe motive economice făcute în aceeași societate, un judecător considera că erau stabilite dificultățile economice, în timp ce colegul său sesizat de un alt salariat hotăra că acestea nu erau stabilite. Într-un dosar existau documente contabile care justificau caracterul economic al concedierii, în celălalt nu existau.

Dar când un judecător se confruntă cu decizii în aparență contradictorii este îndreptățit să se simtă inconfortabil.

O firmă care a ajuns în lichidare judiciară a fost preluată de o societate nouă. Cine trebuia să plătească indemnizațiile de reziliere a contractelor? Vechiul angajator, care nu trebuia să procedeze la concediere, sau noul angajator care a preluat societatea și contractele în curs și care actualmente era în procedură de redresare judiciară. Curtea de Casație tocmai își schimbase jurisprudența și, făcând o analiză proastă a răspunsului juridic, a lăsat salariatul fără indemnizație.

Neavând ajutor judiciar, nu a mai promovat acțiune la Curtea de Casație. Rezultatul a fost că acest salariat a făcut obiectul unui plan de îndatorare. Unde este el astăzi? Probabil că în stradă. Această speță încă mă mai împiedică să dorm. Ne-am înșelat cu toții în alte cazuri?

Nu s-a mai văzut ca un judecător care să nu fi comis niciodată o greșeală. În momentul redactării deciziei, judecătorul este singur. Pentru a tranșa între cele două versiuni care i-au fost prezentate a avut pledoariile avocaților. Acum va confrunta impresia din sala de ședințe cu probele depuse la dosar. Și, destul de des, documentele sunt acolo pentru a demonstra că pledoaria avocatului nu era decât vorbă în vânt și nu corespundea cu probele furnizate. Rămâi cu sentimentul că te-ai lăsat dus de o pledoarie prea strălucită.

Unui judecător îi este întotdeauna dificil să afle că a fost dus într-o direcție greșită. În majoritatea cazurilor, nici nu conștientizează acest lucru. Odată formulată decizia, el nu mai are noutăți despre asta. Oricum, în majoritatea situațiilor, înglodați fiind în vrafuri de cazuri noi, nici nu au când să se gândească la asta. În Franța, un judecător dă între 25 și 30 de decizii pe lună, iar audierile îi ocupă destul de mult din timp!

Cumpăna în care se află judecătorul în căutarea deciziei corecte, îndoiala cu care se confruntă uneori, îl obligă să se comporte cu multă umilință. Nu poate fi nici dogmatic, nici sintetic.

Un bărbat dubla procedurile și ne bombarda cu reclamații prin care făcea comentarii juridice la deciziile care îi erau defavorabile, luându-se personal de magistrații care le emiseseră. A demarat chiar și o procedură prin care cerea recuzarea întregii instanțe pentru suspiciune legitimă. Se apăra singur în cauzele sale după ce fusese ruinat de avocații pe care îi epuizase. Se înscrisese la Facultatea de Drept, pentru a avea cunoștințele juridice necesare pentru a-și pleda cauzele.

În instanță trecea drept un maniac procedural. Și, într-o zi, am intrat într-unul din dosarele acestuia. Ceea ce am descoperit m-a consternat. De zece ani, acest om încerca în van să i se recunoască statutul de salariat. Notificat în legătură cu rezilierea contractului de muncă, *Conseil de prud'hommes* a hotărât în mod incorect că acesta avea statutul de persoană fizică independentă. În momentul în care s-a îndreptat spre organismele sociale ale persoanelor fizice independente pentru a fi luat în evidență, i s-a răspuns că este imposibil întrucât este salariat.

S-a adresat atunci Tribunalului pentru securitatea muncii, pentru a cere să fie luat în evidențe ca salariat. Judecătorii i-au răspuns că nu puteau să îi examineze cererea întrucât se pronunțase deja *Conseil de prud'hommes* asupra acesteia, stabilind că are statut de persoană fizică independentă.

Nu i se dăduseră acestui om decât hotărâri de injustiție! Când un judecător s-a îndepărtat, printr-o interpretare greșită a faptelor dintr-o cauză, îi este greu să se mai întoarcă și să se redreseze.

Astfel, persoana în cauză s-a văzut prinsă în mijlocul unor decizii contradictorii, în căutarea statutului său social. Palatul de Justiție nu are nimic de-a face cu un palat regal și justiția este făcută de oameni. Justiția noastră este imperfectă. Magistratul, maestrul poate la rândul său să se înșele. Profesioniștii justiției vorbesc pudic despre întâmplări inerente fiecărui proces.

Îmbolnăvindu-se grav, bărbatul a fost internat în spital, dar nu avea asigurare socială, lucru care a determinat sesizarea Comisiei pentru supraîndatorare. Cu atât mai mult cu cât, cu zece ani mai devreme avea o situație foarte frumoasă, acum se regăsi primind venitul minim de reintegrare (RMI).

Când i s-a apelat cauza în fața noastră, l-am ascultat, în ciuda rezervelor unui coleg prezent, care în trecut îi judecase una din cauze și se simțea desconsiderat. Era procesul său și avea dreptul să vorbească. L-am ascultat și am făcut un viraj în coșmarul procedural al acestei părți, recunoscându-i calitatea de salariat față de organismele de securitate socială.

Dubiu, subiectivitate, umanitate, relativitate, complexitate și uneori absurd. Și față de toate, datoria imperioasă a judecătorului de a lua o decizie care să tranșeze și să stabilească într-o manieră ambivalentă dreptatea sau vina. Există încă un răspuns corect pentru nevoia autentică de justiție a ființelor umane?

1

Poate fi omul transpus într-o expresie juridică?

Așa cum se întâmplă de mult timp, durerea a fost considerată secundară de către corpul medical, suferința celui care cere să i se facă dreptate este încă ocultă pentru tribunale. Un avocat a pledat cinci minute pentru a explica faptul că decizia de concediere era ilegală întrucât nu era motivată. Aceasta efectuase ore suplimentare necontestate în mai multe rânduri. Avocatul cerea daune-interese pentru concedierea ilegală și plata orelor suplimentare.

Cum salariata era prezentă la audieri, i-am cerut să se apropie. Cunoștea motivele concedierii?

- Angajatorul meu este un nemernic și vreau să se vadă acest lucru, mi-a răspuns cu lacrimi în ochi. Întrucât i-am refuzat avansurile, mi-a făcut viața grea. Am lucrat zece ani în această firmă fără să număr orele! N-am avut nici cea mai mică problemă. Și iată cum mi se mulțumește! De-aia nu mai pot eu că a fost încălcat nu știu ce articol din Codul muncii!

Avocatul acestei femei, un jurist excepțional, îmbrăcase juridic durerea acesteia, astfel încât nu transpărea printre filele dosarului. Acesta suprimase tot ceea ce ținea de partea afectivă, astfel încât să o traducă într-un limbaj lizibil pentru judecători. Vorbise numai despre decizia de concediere și orele suplimentare, fără a menționa felul în care aceasta fusese tratată, pentru că, din punct de vedere juridic, nu exista un interes și, oricum, nu se putea dovedi. Ar fi trebuit ca circumstanțele brutale și vexatorii care s-au aflat în jurul deciziei de concediere sau dovada hărțuirii sexuale să fie suficient de bine caracterizate pentru ca salariata să poată spera să obțină daune-interese pentru repararea prejudiciului moral.

Un proces își are adesea originea într-o suferință. Aceasta, odată tradusă în termeni juridici în fața instituției judiciare,

dispare complet din procedură, în timp ce este resimțită din ce în ce mai mult de către persoana în cauză. O ființă umană nu poate fi tradusă printr-o formulă juridică. Această femeie avea nevoie să fie ascultată și spera să fie „reparată" dincolo de aplicarea unei reguli de drept. Dar în ce fel ar fi putut să-ți exprime durerea într-o sală de ședință deschisă publicului, în fața altor judecători, avocați și un grefier? Robele noastre negre erau acolo pentru a-i aminti că ne aflam într-o incintă judiciară pentru a aplica dreptul și numai dreptul.

Când judecătorul sesizează fapte reprobabile, trebuie să îl sancționeze pe autorul acestora pentru a înceta atingerea adusă ordinii publice. Nu se poate trece dincolo de ordinea publică. Judecătorul trasează limitele admisibilului, numește norma, împiedică încălcarea ei și îl determină pe autor să nu mai repete. Este misiunea justiției simbolizată de sabie.

Dar mi s-a întâmplat adesea să regret că, atunci când am judecat un caz, reparația pe care am acordat-o nu era întotdeauna suficientă pentru a reabilita persoana distrusă și nu restaura niciodată relația. Când iau o decizie de condamnare, victima este reabilitată de justiție. Ea nu este reabilitată de către autorul prejudiciului și ranchiuna subzistă. Pagina nu se întoarce. Decizia judiciară își arată în acest fel limitele. Când am început cariera de judecător nu mă puteam opri să compar justiția cu medicina. Anumite medicamente atenuează sau elimină efectele bolii; altele acționează asupra cauzei pentru a vindeca pacientul. Îmi spuneam că, într-adevăr, hotărârea judecătorească, tranșând litigiul, atacă rezultatul, dar nu am putea oare să căutăm cauza conflictului pentru a-l soluționa în profunzime prin mijloace mult mai potrivite? Când cererea de chemare în judecată are la origine o plângere psihologică, când este vorba de un conflict de ordin privat, în care nicio regulă de ordine publică nu a fost încălcată, este oare cea mai bine adaptată maniera în care justiția îi răspunde? Tranșarea unui litigiu, fără să lași oamenii să se exprime, aduce oare în toate cazurile liniștea căutată?

2

Acest dosar este despre un om?

În timpul unei greve, salariaţii unei firme au devastat sediile acesteia şi au sechestrat nişte membri din conducere. Sancţionaţi prin trei zile de suspendare, au cerut *Conseil de prud'hommes* anularea acestei măsuri disciplinare. Sala de şedinţe era plină. Un salariat din spatele sălii voia să ia cuvântul.

- Linişte! i-a spus sec magistratul. Avocatul ne va explica punctul dumneavoastră de vedere şi ne va spune ce s-a întâmplat. La primele vociferări, evacuez sala.

Acest coleg a făcut recurs la regulile de formă şi procedură pură pentru a face sala să tacă, şi propria sa teamă, de asemenea. Rezultatul: tensiunea a dominat pe tot parcursul şedinţei. Teama este un sfătuitor prost. Salariaţii care nu au avut ocazia să se explice, au sesizat presa pentru a se face auziţi. Dacă li s-ar fi dat cuvântul, s-ar fi evitat ca ei să facă apel la acest mijloc pentru a se face auziţi. Imaginea justiţiei s-ar fi îmbunătăţit în felul acesta.

Justiţiabilul ar putea deseori să se apere singur în faţa *Conseil de prud'hommes*, dar, intimidat şi necunoscând uzanţele şi nici regulile juridice aplicabile, se întoarce către un avocat sau un apărător sindical care îl va descărca de sarcina sa.

Începând cu acest moment, apărătorul său este cel care preia frâiele procesului. Clientul este deposedat de cauza sa. În ziua procesului, dacă este prezent, rămâne în public şi asistă ca un străin la propria sa cauză. Se poate întâmpla chiar să nu-şi recunoască dosarul.

- Domnule avocat, când se va rezolva dosarul meu? îl întreabă într-o zi un client pe avocatul său.

- Păi eu tocmai l-am pledat! răspunde celălalt interlocutor.

Avocatul îşi prezentase cazul în faţa judecătorilor folosind cuvinte care nu îi aparţineau clientului său, suprimând anumite aspecte emoţionale foarte importante pentru cel pe care îl reprezenta însă care, într-un cadru judiciar, nu erau de niciun folos.

Atunci când un judecător îi acordă cuvântul unui justițiabil, în general aceasta se întâmplă doar pentru a asculta răspunsuri la întrebările sale, căci el se teme de povești interminabile, de digresiuni, de excese și de afirmații fără dovezi. Este, într-adevăr, procesul său, însă judecătorul este cel care conduce dezbaterea. Cel care pledează nu poate întotdeauna să-și prezinte propria versiune a faptelor. El riscă să nu accepte decizia care urmează a fi ulterior pronunțată. Cum ar putea să facă aceasta din moment ce are sentimentul că nu a fost înțeles?

Și totuși, nevoia de a „vorbi direct", „de a fi direct conectat" sunt expresii frecvent întâlnite în justiție. Chiar după ce procesul a fost direct pledat de avocatul său, un justițiabil mi-a scris: „Am o puternică senzație de frustrare, însă, dacă vorbesc direct cu persoana care pronunță sentința, aceasta îmi va conferi un sentiment de ușurare. Cel puțin, voi avea impresia că am fost în legătură directă cu persoana respectivă, nu că am comunicat printr-un intermediar..."

De atunci, de la momentul acelei scrisori, mi-am propus ca pe viitor să ascult mai mult. Când văd că una dintre părți este prezentă la ședință, în general așezată în spatele sălii, o invit să vină în primul rând, pentru a putea urmări mai bine dezbaterile și îi dau cuvântul dacă dorește, aceasta după ce avocatul său își va fi susținut pledoaria.

Atunci când, în urma unei concedieri, salariații și angajații se prezintă în fața noastră, ei deja nu s-au văzut de aproximativ trei ani. Ceea ce se spune în cadrul acestor ședințe m-a făcut adesea să îmi pun întrebarea: „Noi ne aflăm acolo doar în calitate de oameni ai legii? În spatele unui dosar, nu există oare un om care vrea să-și spună nemulțumirea?" După ce a fost concediat fără să fi fost ascultat, el este judecat fără să fi fost înțeles. După ce un salariat a fost concediat pe bună dreptate, însă printr-o scrisoare de concediere scrisă într-un mod neîndemânatic, el este condamnat fără să fi fost înțeles. Justiția mileniului al treilea nu ar putea oare să îi dea cuvântul?

Această întrebare merită aprofundată. Prima dificultate constă în obligația deontologică pe care o are judecătorul de a

rămâne în afara litigiului. Pentru a-și îndeplini cu seninătate misiunea, acesta va trebui să nu aibă o anume stare de spirit. Întregul corp judiciar a elaborat o strategie de protecție, prin care-și interzice să preia răspunderea durerii altei persoane. O persoană care-și exprimă o stare de spirit proastă, poate trezi în judecător zone de suferință personală și îl poate destabiliza. Diplomele universitare și calitățile de jurist nu te pregătesc să înfrunți lacrimile. Suferința morală a unui avocat pledant, prin efectul de oglindă, vă poate trimite la propriile dumneavoastră probleme și vă poate contamina cu subiectivism raționamentul.

Cea de-a doua dificultate este simpla rutină. Necazul justițiabilului, exprimat în mod cotidian, a devenit atât de banal încât nu îl mai emoționează pe judecător.

Cea de-a treia dificultate este timpul de care acesta dispune. Totuși, „să pierzi timp" ascultând părțile te poate face să câștigi mult, și anume la momentul luării deciziei și al redactării hotărârii. Înțelegem mai bine ce s-a întâmplat de fapt. Concetățenii noștri se exprimă adesea mai spontan decât avocații lor. Ei dau lămuriri în privința a ceea ce spun avocații respectivi. În situația cealaltă, atunci când părțile nu au avocați, judecătorul pierde mult timp pentru a ajunge să le facă să-și spună pretențiile în plan juridic. Complementaritatea între avocați și părți este aici esențială.

Cea de-a patra dificultate este lipsa de pregătire a judecătorului. Ascultarea prezentării faptelor, înțelegerea a „cum au afectat-o pe fiecare parte separat", păstrarea imparțialității, rămânând totuși aproape de părți, toate acestea pot fi însușite. La universitate, studenții învață să gestioneze războiul juridic și judiciar, și nu pacea. Viitorii judecători se perfecționează în aceste arte marțiale la Școala Națională de Magistratură, iar viitorii avocați pe lângă centrele de formare a profesiei de avocat.

Pe perioada cursurilor universitare sau profesionale nu ar trebui favorizată oare învățarea tehnicilor de comunicare și de conduită a întrevederilor? Aceasta ar permite viitorului judecător să-și ducă la capăt pe deplin misiunea pe care legiuitorul i-a dat-o, și anume să încerce să reconcilieze părțile. Într-adevăr,

articolul 21 din Codul de procedură civilă precizează că „face parte din misiunea judecătorului să încerce să reconcilieze părțile." Ar fi logic ca el să încerce să îndeplinească această misiune înainte de a judeca propriu-zis. Aceasta este chiar prima funcție a consilierului pe probleme de muncă din *Conseil de prud'hommes*. Ea este obligatorie în fața biroului de conciliere.

Însă fiecare poate constata că această misiune de reconciliere a fost trimisă în plan secundar și chiar lăsată pe ultimul plan în practica judecătorilor. Mulți magistrați își desfășoară întreaga lor carieră fără să fi propus măcar o singură dată să pună în aplicare prezentul articol, pentru a încerca să reconcilieze părțile la momentul audierii.

3

Dreptul și justiția: o criză de autoritate

Cât de mult contează uneori pentru justițiabil ca decizia să fi tranșat conflictul în avantajul său! „Angajatorul meu mi-a distrus viața", îmi scrise un salariat care câștigase procesul. „Licențiat la 52 de ani, nu reușesc să îmi găsesc de lucru. Dumneavoastră nu știți ce înseamnă să te simți umilit de insinuări, minciuni pronunțate pentru a valida concedierea, să fii umilit de avocatul părții adverse, care are o atitudine disprețuitoare și semeață. Puteți crede că sunteți acuzat de crimă. În fața *Conseil de prud'hommes* m-am simțit ca și cum mă aflam în fața completului de judecată.

Angajatorul meu mi-a distrus sfârșitul de carieră, a destrămat cuplul din care făceam parte – eram căsătoriți de treizeci și trei de ani – mi-a distrus sănătatea și m-a ruinat financiar. Pentru mine, nu s-a făcut Justiție."

Această scrisoare mă aruncă într-un abis de reflecții. Din anul 2002, Pierre Sargos, președintele Secției Sociale a Curții de Casație, sublinia faptul că „dreptul nu înseamnă întotdeauna dreptate pentru cei care sunt aruncați în litigii care presupun existența lor sau mai degrabă reaua lor condiție personală și profesională". Această neplăcere se regăsește de fiecare parte a barierei, atât angajat, cât și angajator.

Cum poate o parte să fie „făcută cu ou și cu oțet" de cealaltă fără să fie profund afectată de acest lucru? Avem de judecat cazul unui patron brutar care, emoționat de deznodământul afectiv și material al unui tânăr în vârstă de 16 ani, îl angajase pe post de ucenic. L-a cazat gratuit într-o casă adiacentă brutăriei, l-a primit în familia sa, stricându-și reputația doar pentru a-i oferi un mediu sigur. Totul a decurs bine timp de câțiva ani. Însă băiatul s-a plictisit. Ar fi preferat mecanica. Visul său era să piloteze la „Formula 1". Era imposibil să-l faci să revină cu picioarele pe pământ!

Brutarul era disperat. La aceasta se adăuga o îndoială: de mai multe luni, importante sume de bani dispăreau din casă. Până în ziua în care l-a prins pe băiat în flagrant delict. A avut loc o discuție aprinsă.

- Nu îmi place această meserie și vreau să plec, îi invocă băiatul drept scuză.

- În orice caz, nu mai pot să te țin aici, nu mai am încredere în tine, îi răspunse patronul. O să te concediez de pe acest post. Și cum aceasta se întâmplă în urma unei erori grave, nici nu vei primi nicio despăgubire!

- Dar unde să mă duc?

- Trebuia să te gândești la asta mai înainte.

Atunci tânărul și-a revizuit atitudinea într-un mod onorabil. A afirmat că îi era rușine, că nu știa ce îl apucase, că nu va mai face așa ceva niciodată, dar niciodată. Tânărul spuse că toate acestea se întâmplaseră deoarece simțea că bate pasul pe loc în această meserie. El adăugă că, dacă îl dă afară în felul acela, ajungea în stradă. Dacă cel puțin era concediat din motive economice, ar fi fost luat în evidență de Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANPE) și ar fi urmat un curs de pregătire în mecanica auto!...

Atâta se plânsese încât patronul, atins de situația sa nefericită, a consimțit la a-l concedia din motive economice și a-i plăti două luni de preaviz. Și rău a făcut ! Abia semnă scrisoarea de concediere că se și trezi în fața *Conseil de prud'hommes*, acuzat de salariat de concediere fără o cauză reală și serioasă. *Conseil de prud'hommes* a admis cererea și l-a obligat pe brutar.

Acesta din urmă a formulat apel și a ajuns în fața noastră.

Dar vai! Refuzând să-și concedieze angajatul din motive disciplinare, invocând un motiv economic inexistent, acest patron a ajuns în ilegalitate. În acest mod, noi am confirmat soluția *Conseil de prud'hommes*, obligându-l pe angajator pentru „concediere fără o cauză reală și serioasă".

Legea nu este întotdeauna corectă atunci când este aplicată. Nu este în regulă pentru un judecător să încline cu bună știință balanța în direcția uneia dintre părți, fără scrupule. Sentimentul

de justiție ar fi ordonat să se ia în calcul situația acestui angajator prins în capcană. Însă, pentru a nu cădea în arbitrar, judecătorul, în decizia sa, nu se poate referi la „echitate". El trebuie să aplice legea și să își reducă la tăcere propriile sentimente.

S-a întâmplat în mai multe reprize ca una dintre părți, în general cea care a pierdut procesul, să-mi scrie pentru a-mi cere explicații: „De ce nu ați ținut cont de adeverința dl. X. pe care am dat-o avocatului meu? (...) Cum ați putut să faceți să pierd procesul?"

Acest fenomen se dezvoltă în continuu. Decizia justiției este din ce în ce mai contestată. Numărul de apeluri formulate împotriva hotărârilor *Conseil de prud'hommes* (șase din zece) este martor în acest sens. Se citează chiar, în circumscripția Curții de Apel din Grenoble, un *Conseil de prud'hommes* unde rata apelurilor depășește nouă din zece!

Această neîncredere față de autoritatea judecătorului se regăsește, de asemenea, și la momentul executării hotărârii judecătorești. Cel care a câștigat procesul petrece uneori ani întregi pentru a obține de la cel care l-a pierdut și care și-l asumă ca atare, executarea tuturor obligațiilor dispuse de instanță. Și atunci repornește un nou proces în fața unui judecător special numit în acest scop.

Un prim motiv al acestor repuneri pe rol provine din maturitatea colectivă care, în societățile noastre occidentale, îi fac pe concetățenii noștri să reflecteze asupra conținutului legilor și fundamentului hotărârilor. Dreptul are prin vocație posibilitatea infiltrării tuturor hibelor societății noastre. Pentru acest motiv, justițiabilii consideră că au la fel de multe competențe ca și judecătorul și că pot să îi supravegheze deciziile.

Un al doilea motiv se poate regăsi în judiciarizarea conflictelor sociale și culturale. Cetățenii se simt purtătorii valorilor morale pe care doresc să le apere în fața tribunalelor. Judecătorul nu se mai limitează doar la a menționa regula, acum el trebuie să facă și aprecieri în privința comportamentelor individuale induse de diferențele de religie, de clasă socială, de sex, de etnie etc.

Amestecul populațiilor și al culturilor bulversează conștiința colectivă.

Nu este rar întâlnit faptul că suntem sesizați asupra încălcării libertăților publice, a atingerii libertății religioase etc. Un măcelar, angajat într-un restaurant, a refuzat, după câteva săptămâni, să atingă sticlele de alcool și să ducă felurile de mâncare ce conțineau carne de porc, pe motiv că religia sa îi interzicea acest lucru. Fiind concediat, a sesizat justiția, invocând discriminarea pe motive de religie.

Judecătorii au sancționat comportamentul acestui salariat care cunoștea problema la momentul angajării și care acceptase în deplină cunoștință de cauză activitatea care i se solicita. Ei au estimat concedierea ca fiind justificată din cauza relei-credințe a salariatului în executarea contractului său de muncă. Dacă legea sancționează orice discriminare religioasă, atunci salariatul nu ar fi trebuit să se folosească de religie pentru a refuza să efectueze anumite sarcini. Judecătorul trebuie să caute buna-credință dincolo de aparențe.

Problema spinoasă a portului vălului a ajuns și în fața noastră. Aceasta a primit o soluționare cu totul diferită. Se poate oare opune interesul obiectiv al întreprinderii ca o salariată să poarte văl? În acest caz, noi am răspuns negativ întrucât salariata nu era în contact cu clientela și, de asemenea, întrucât angajatorul știa, la momentul angajării, că aceasta purta văl. Noi am dispus reintegrarea sa.

Această decizie a fost comentată de presă. Unele persoane o aprobau: „Există dreptul de a te îmbrăca după cum dorești." Alții o condamnau: „Republica este laică și trebuie suprimat orice semn distinctiv de religie." Nu i se cere judecătorului să-și spună părerea în privința portului vălului, ci să prezinte regulile obiective. Dincolo de propria-i subiectivitate, judecătorul, spre exemplu, va consacra interesele superioare ale întreprinderii, integrând în acestea factorii socio-economici ai unei societăți în perpetuă mișcare.

Instituția judiciară a fost clădită pe stâlpi cum ar fi familia, religia, școala. Zdruncinarea acestor stâlpi bulversează contenciosul și atrage după sine într-un mod foarte logic neplăceri Justiției, care și-a pierdut reperele sacre sau cel puțin perene, fără totuși să câștige suplețe sau umanitate.

Indignarea etică

de Eric Battistoni, judecător specializat în litigii de muncă, Verviers (Belgia), co-fondator al Grupului European al Magistraților care Susțin Medierea (GEMME)

Oare pozitivismul juridic nu i-a blocat pe juriști într-un sistem închis, dictându-le până și norma metodologică: care este regula în privința modului normal de a gândi, a spune și a scrie atunci când ești jurist?

Însă, când un sistem este închis și *autoreproductiv*, acesta sfârșește prin a suferi patologii legate de consangvinitate și endogamie. *„Hemofilia"* pozitivismului nostru juridic, toate acestea sunt niște rele judiciare care disperă bunul nostru simț și ne copleșește simțul justiției!

Medierea care propune o cultură politică foarte mare a relației umane oferă juriștilor o abordare judiciară alternativă: consimțind ca justiția să reintegreze câteva dintre tabuurile respinse de pozitivismul juridic, medierea redă sensul. Medierea permite regândirea justă și mai ales regândirea conceptului de drept, de legitimitate.

Două vechi tabuuri înrudite își regăsesc aici semnificația: etica și echitatea.

Desigur, etica este diferită de drept. Desigur, și viceversa, dreptul este diferit de etică. Însă, fără etică, dreptul nu poate fi just căci *„Virtutea justiției este virtutea prin care ființa umană își îndeplinește finalitatea etică"*, după cum spunea Aristotel.

Să considerăm conceptul de drept privit dintr-o dublă perspectivă: acela al legalității *care este justiția în sensul juridic*, însă de asemenea și acela al legitimității *care este justiția în sensul moral*.

În sensul invers legitimității, legalitatea nu are în sine niciun sens și nici bun simț, dar o direcție greșită. Orice sens al său este conferit rațiunii juridice prin echitatea „în care se poate spera", adică prin desenul etic al argumentelor care susțin acest

raționament. Însă suprafața etică a argumentelor de echitate nu se măsoară în mod pozitiv (și anume în sensul absolut), ci doar „superficial" (adică în comparație cu alte argumente posibile care ar ajunge la o mai mare egalitate, la un mai mare respect al persoanelor sau la un mai bun bine comun).

Drumul către etică este „unul pustiu", după cum afirmă Paul Ricoeur.

Acesta din urmă își arată „indignarea etică" deoarece aceasta constituie criteriul simptomatic al unui comportament inacceptabil și deci ilegitim.

Oare cum devine perceptibilă aceasta indignare etică?

Pentru Paul Ricoeur, o indignare etică se concretizează întotdeauna în momentul în care o victimă a injustiției *își* exprimă așteptările ca justiția să fie făcută:

„...Oare nu discernem în cadrul indignării o așteptare precisă, aceea a unui cuvânt care ar instaura între antagoniști distanța corespunzătoare și care ar pune capăt luptei lor corp la corp? În această așteptare confuză a unei victorii a cuvântului asupra violenței constă intenția morală a indignării."[1]

Însă această reclamație la adresa justiției se poate împărți în patru categorii de situații inventariate de filosoful Paul Ricoeur, care corespund celor patru tipuri de comportamente inechitabile. Acest inventar al indignărilor etice regrupează cele patru respingeri relaționale cu care un individ operează întrucât se consideră victima unei rupturi a principiilor de justiție individuală:

„ ... Prima noastră intrare în regiunea dreptului a fost marcată de strigătul: nu este corect! Însă să ne amintim care au fost situațiile tipice în care indignarea noastră s-a stârnit și mai mult:

- Acestea au fost, pe de o parte, partajele inegale pe care le găseam inacceptabile ...

- Acestea au fost, pe de altă parte, promisiunile neținute care au zdruncinat pentru prima oară încrederea inocentă pe care o aveam în cuvântul care conținea toate schimbările, toate contractele, toate pactele.

[1] RICOEUR Paul, „Le Juste 1", Ediția Esprit, Paris, 1995, p. 12.

- Acestea au fost, de asemenea, pedepsele care ni se păreau disproporționate față de presupusele noastre plagiate, sau elogii pe care le vedeam în mod arbitrar întâmplându-se la alții, și mai puțin la noi;

- Pe scurt. Retribuții nemeritate."[2]

Iată de ce, pentru a gândi în termeni de drept, însă fără tabuuri pozitiviste, putem sintetiza etica în patru întrebări de înaintat protagoniștilor prezenți la momentul audierilor judiciare sau cel al negocierilor în vederea unui acord de mediere:

- Plângerea dvs. privind încălcarea unui drept este întemeiată pe un partaj considerat drept inacceptabil la nivel etic (și anume în distribuirea bunurilor și a onorurilor, în cadrul unei colectivități umane)?

- Plângerea dvs. privind încălcarea unui drept este întemeiată pe o nerespectare a pactului, în cadrul contractului, a cuvântului dat?

- Plângerea dvs. privind încălcarea unui drept este întemeiată pe o pedeapsă percepută drept etic disproporționată?

- Plângerea dvs. privind încălcarea unui drept este întemeiată pe o recompensă nemeritată sau, viceversa, pe o recompensă meritată însă care nu a fost acordată?

[2] RICOEUR Paul, „Le Juste 1", Ediţiile Esprit, Paris, 1995, p. 12.

4

Judecătorul, un mecanic al dreptului?

Se vorbește mult despre „puterea judecătorului". Care este ea realmente? Dacă legea nu fixează o regulă de urmat, atunci urmează jungla: legea celui mai puternic. Pentru a remedia această situație, legiuitorul a creat reguli care se impun tuturor, inclusiv judecătorului. Însă caracterul rigid al legii este o frână în calea evoluției economice și culturale a unei societăți în continuă schimbare. Dacă dorim un răspuns judiciar corespunzător, nu ar trebui oare să îi dăm judecătorului o marjă de manevră destul de mare? Însă atunci, riscăm să fim arbitrari. Legea și Curtea de casație definesc așadar regulile pe care judecătorul trebuie să le aplice, fără a putea să le încalce. Inconvenientul este acela că soluția se regăsește fie închegată, fie blocată în limite stricte.

Adesea am suferit din pricina unei justiții întemeiate pe o normă care blochează judecătorul într-o cămașă de forță, conducându-l la soluții uneori nerezonabile, după cum se va vedea într-unul din numeroasele cazuri pe care mi-a fost dat să le cunosc.

Directorul filialei franceze a unei societăți internaționale fusese concediat de firma mamă, după doi ani de funcționare. Însă, el exercita, pe de altă parte, un mandat de consilier în cadrul *Conseil de prud'hommes*. În această calitate, concedierea sa era supusă autorizării Inspecției Muncii, formalitate care nu fusese respectată. În momentul în care noi a trebuit să judecăm cazul, Curtea de Casație impusese regula ca nerespectarea statutului protector al consilierului din cadrul *Conseil de prud'hommes* să îi acorde dreptul la o despăgubire în sumă echivalentă cu totalitatea salariilor sale primite în perioada de protecție, ceea ce corespundea duratei mandatului său de consilier în cadrul *Conseil de prud'hommes*, plus încă șase luni.

Or, acest consilier din cadrul *Conseil de prud'hommes* tocmai fusese ales pe o perioadă de cinci ani și primea, în calitate de

director, un salariu de 12.000 Euro pe lună. La aceste daune-interese se adăugau diversele despăgubiri aferente concedierii. Era vorba deci, despre o sumă mai mare de 900.000 de Euro, care se solicita. Pentru doi ani de muncă, nu era rău deloc! Pentru el cel puțin, căci pentru ceilalți salariați aceasta însemna închiderea întreprinderii care nu putea face față unei asemenea sume.

- Ajungem la o decizie necugetată, m-am neliniștit eu.

- Este adevărat, îmi răspunse un coleg, însă așa spune legea, aceasta este interpretarea pe care o dă Curtea de Casație. Nu suntem noi cei responsabili.

- Nu ne putem opune oare Curții de Casație? Noi suntem deci doar niște mecanici ai dreptului? Totuși, nu putem trimite în șomaj mai mult de patru sute de persoane din cauza faptului că întreprinderea nu a solicitat autorizația Inspecției Muncii!

Am decis să dăm prioritate bunului simț și să reducem suma compensației alocate. Decizia a fost dificil de luat căci judecătorilor nu le place să se îndepărteze de la regulă. Decizia noastră a fost una fericită, deoarece Curtea de Casație, ulterior, a decis să limiteze suma despăgubiri: din acest punct de vedere, decizia noastră nu a mai atras critici.

De asemenea, adesea constituie o frustrare pentru un judecător să nu poată controla recidivele psihologice, sociale și economice ale deciziilor sale. Acesta, spre exemplu, în cazul când, din cauza unei justiții prea compartimentate, nu i se cere să tranșeze decât o parte din litigiul respectiv...

O fetiță avea șase luni când mama sa a încredințat-o unei asistente maternale. Totul a mers bine timp de trei ani până într-o zi când, jucându-se în lada cu nisip, fetița își puse degetul pe fesele ursulețului său, zicând: „Kiki Jérôme." Jérôme, în vârsta de 11 ani, era vecinul asistentei maternale care venea adesea să se joace cu copiii.

Înnebunită, mama a înțeles că fiica sa suportase atingeri necuvenite din partea acestui băiat. Constatând că de ceva timp fiica sa refuza să se culce și avea coșmaruri, a dus-o la un pediatru care a denunțat faptele procurorului, după cum avea

obligația să o facă. Mama fetiței nu a avertizat-o pe asistenta maternală în privința deciziei sale. Ea s-a mulțumit să o anunțe prin telefon că pleca în călătorie și că nu îi mai lăsa fiica în grijă. Numai prin convocare în fața procurorului și retragerea autorizației care-i urma, asistenta maternală a cunoscut realitatea faptelor. Părinții celorlalți copii pe care ea îi avea în grijă au primit o scrisoare prin care erau informați despre suspendarea autorizației, asistenta maternală „nemaiaducând garanțiile necesare".

Însă faptele nu erau fondate, iar cazul a fost clasat trei luni mai târziu.

Asistenta maternală a sesizat atunci *Conseil de prud'hommes*, reproșându-i mamei ca i-a retras copilul fără să-i fi adresat scrisoarea recomandată prevăzută prin contract. Ea pretindea 10.000 de Euro drept daune-interese pentru întregul prejudiciu, atât moral, cât și material, pe care aceasta i le cauzase.

Cazul era unul delicat. I se poate reproșa unei mame că nu s-a preocupat de sănătatea fiicei sale? Prin urmare, nu ea fusese cea care depusese plângerea, ci medicul. Însă pentru asistenta maternală, ce dramă! În ședință, când am întrebat-o cum ar fi procedat ea în locul mamei fetiței, mi-a răspuns că ar fi trebuit să vorbească mai întâi cu ea.

- Aș fi liniștit-o imediat, demonstrându-i că tot ceea ce redase în cuvinte fiica sa era imposibil să se fi întâmplat.

Lipsa de dialog era încă o dată cauza. Prejudiciul care rezultă din neascultarea părților, înainte de soluționarea cauzei, este uneori dificil de evaluat. Judecătorul este neajutorat atunci când i se cere să judece, nu doar buna sau reaua aplicare a legii, ci și buna sau proasta comunicare în care fiecare poate avea o parte din răspundere ...

Noi am estimat că gravul prejudiciu financiar suportat de această femeie decurgea din delictul de „denunțare calomnioasă", delict care ține de jurisdicția penală. Justiția este compartimentată, specializată. Judecătorii repartizați în cauze de concediere nu pot decât să statueze în privința consecințelor concedierii propriu-zise, adică a netrimiterii scrisorii recomandate și nu să repare prejudiciul suportat din cauza pierderii

autorizației. Noi am despăgubit-o pe asistenta maternală cu o sumă de 800 de Euro.

Decizia noastră a nemulțumit pe toata lumea. O parte estima că prejudiciul său nu a fost reparat, cealaltă se simțea obligată pentru că voise să își protejeze fiica. Însă cum puteam proceda altfel? Puterea judecătorului este limitată la cererile care îi sunt adresate și la domeniul său de competență.

Atunci când întregul conflict nu este soluționat, acest fapt înrăutățește situația, degenerează, iar părțile (cel puțin cea care a pierdut procesul) nu acceptă decizia dată, chiar dacă la nivel juridic ea este exactă. Recurgerea la justiție se adăugă una la alta, în decursul lunilor sau al anilor, fără ca vreo soluție satisfăcătoare să fie găsită.

Înțelegem mai bine de ce Curtea de casație, la finalul procesului judiciar, este supraîncărcată cu cazuri care nu au de-a face deloc cu partea juridică. „Jupuiții în viață", naufragiații justiției au eșuat în acest sens.

5

Clivajele: Avocații și magistrații

Război sau pace? Procesul stârnește pasiuni. El poate crea un veritabil traumatism. Terminologia noastră juridică este una războinică. Există cel care „câștigă" și cel care „pierde". *„Se apelează la o cale de atac"* în Justiție, *„se trage prin tribunale și se urmărește adversarul"*.

Nu se poate spune că termenii folosiți au trăsături care fac apel la calm. Uneori, vocabularul este, în mod intenționat, violent. De fapt, clientul asta așteaptă de la aliatul său, avocatul. Îi cere acestuia să fie agresiv. Vrea să „îl înfunde" pe rivalul său.

Un prieten a venit să mă vadă cu un dosar pe care îl prezenta în fața Curții de Casație. În mod obiectiv, el avea toate șansele să piardă procesul.

- Cu siguranță, îmi spuse el clar în față, „o să îl rog pe avocatul meu să le pună în vedere judecătorilor faptul că era „inevitabilă" anularea hotărârii, casația. El își pune în joc propria-i reputație!"

Acest prieten nu știa că este vorba despre vocabularul obișnuit pe care orice avocat îl folosește în scrisorile sale în fața Curții de Casație. Judecătorii nu își pierdeau timpul cu aceste formule de stil care nu sunt remarcate decât de către clienți.

Pentru a-și satisface clientela, avocații își punctează concluziile prin cuvinte pline de indignare. În majoritatea dosarelor, noi găsim fraze dure de genul: „Dl. X, care este foarte aproape de minciună, îndrăznește să pretindă că"... sau, spre exemplu: „Are insolența de a încerca să înșele vigilența judecătorilor pretinzând că ..." sau: „Analiza sa este o erezie juridică (...) întrucât contestă cu o deplină rea-credință..." etc.

În felul acesta, clientul stă liniștit. Este sigur că va câștiga procesul, având un avocat atât de energic, mai ales dacă citește în concluzii despre faptul că „este inevitabilă obligarea adversarului

(...) analiza, raționamentul dumneavoastră nu vor putea decât să dea câștig de cauză clientului meu..."

- Primul avocat pe care l-am întâlnit îmi spusese că dosarul meu nu avea sorți de izbândă , îmi zise un prieten foarte abătut.
- De ce ai renunțat la serviciile lui?
- Întrucât nu credea în cazul meu, am găsit unul mai bun!

Totul se rezuma la aceste câteva rânduri. Dacă avocatul este sincer și spune că dosarul nu este solid, clientul renunță la serviciile lui. De asemenea, unii dintre ei sunt tentați să caute să le fie pe plac clienților, în detrimentul adevărului. Atunci când clientul pierde, ca atare, procesul „în ciuda oricăror eforturi", el este dezorientat și negru de supărare. Anumiți avocați mai puțin scrupuloși spun atunci că judecătorul „nu a înțeles situația" sau că „a fost părtinitor".

Este un lucru sigur faptul că, după schimbarea concluziilor în termenii care au fost descriși, să găsești o împăcare între părți nu este un lucru ușor. Conflictul se cristalizează. Se văd cererile transpuse în cifre care se cațără către culmi inaccesibile pe măsură ce procedura judiciară avansează.

Când salariatul se prezintă în fața *Conseil de prud'hommes* pentru a cere salarii sau daune-interese, el completează un formular pentru a preciza cererile. În acest stadiu al procedurii, el este adesea singur și încă nu a fost consiliat în acest sens. Cererile sale sunt rezonabile, uneori chiar foarte puțin motivate. După ce va fi consultat un avocat, prejudiciul său este reevaluat. În fața biroului de conciliere al *Conseil de prud'hommes*, cererile transpuse în cifre sunt în mod clar mai mari. Nu este ciudat ca ele să se dubleze în etapa judecării de *Conseil de prud'hommes*, pentru a atinge un maximum în fața curții de apel.

Unii avocați, preocupați de interesele clienților lor, deplâng faptul că unii dintre confrații lor practică această inflație care blochează procesul de conciliere.

- „Eu consider că ai noștri clienți ar avea interes să găsească un mod de înțelegere", îi spunea unul dintre ei confratelui său, „însă cererile dvs. sunt atât de supraevaluate și exagerate încât nu văd cum clientul dumneavoastră, care pretinde 500.000 de Euro,

ar accepta o tranzacție de 4.000 de Euro. Totuși, știți foarte bine că judecătorii nu îi vor da mai mult de atât, dacă nu își coboară pretențiile. Tot la fel de bine, el riscă să rămână cu nimic!

Foarte adesea, se întâmpla să ajungă în justiție cereri pentru daune-interese astronomice. Acesta este însă doar praf în ochi pe care îl aruncă avocatul clientului său, pentru a-l face să viseze. Salariatul se vede deja proprietarul unei superbe vile cu teren de tenis și piscină și atunci judecătorii, care dau câștig de cauză procesului său, îi vor oferi doar cât să își cumpere perechea de rachete și costumul de baie!

„Eu mi-am câștigat procesul, am obținut 1.500 de Euro drept daune-interese, însă după ce mi-am plătit avocatul, nu îmi mai rămân decât 40 de Euro. Domnule judecător, este normal ca eu să fi suportat tot acest proces doar pentru a-mi plăti avocatul?"

Iată genul de scrisoare pe care judecătorii o pot citi. Ce poți să-i răspunzi acestui om? I se poate impune unui avocat să lucreze gratuit? Această problemă se pune în cauzele de mică importanță, în care salariatul nu percepe o sumă mare drept daune-interese, dar nu beneficiază de apărare calificată. Calea judiciară nu este adesea adaptată, procesul putând chiar să coste mai mult decât câștigul sperat. Avocatul trebuie să îl sfătuiască pe clientul său să intenteze proces în aceste condiții?

În plus, anumite asociații (ASSEDIC – Asociația pentru forță de muncă în industrie și comerț) nu acceptă să preia salariați în baza alocațiilor de șomaj decât dacă aceștia din urmă justifică faptul că au avut un proces cu angajatorul sau dacă se angajează să o facă. Acesta este cazul salariaților concediați pentru erori grave sau cărora li s-a reziliat contractul pe perioadă limitată, în mod anticipat. Atunci când salariații au rambursat anumite sume virate de ASSEDIC și și-au plătit avocatul, nu le-au mai rămas decât propriii lor ochi pentru a plânge. Aceasta este oare, în zorii celui de-al treilea mileniu, justiția pe care ne-o dorim?

Avocați și magistrați: această opoziție ar putea părea caricaturală și depășită, fiind vorba de două profesii la fel de preocupate de accesul la o veritabilă justiție.

Însă vechile opoziții au o viață dură între doi profesioniști în drept care și-au văzut studiile luând-o în direcții opuse, care se întâlnesc doar puțin și care nu prea cunosc meseria celuilalt, misiunea celuilalt, exact invers față de țările în care aceleași persoane își exercită ambele activități pe rând în decursul carierei lor.

În Franța, conform legii, avocatul este totuși considerat drept o „anexă a justiției". Însă el este, în același timp, aliatul clientului său care îi cere să îl asiste și să îl reprezinte... și să îi plătească onorariul. El desfășoară o profesie liberală și independentă.

- De ce ați spus că nu găsiserăți de lucru după doi ani? Angajatorul dvs. demonstrează că ați găsit de lucru după trei săptămâni de la concediere, l-am întrebat eu într-o zi pe un salariat.

- Avocatul meu este cel care m-a sfătuit în acest fel, pentru ca prejudiciul meu să pară că a fost mai mare, mi-a răspuns el cu naivitate.

Unii avocați îmbrățișează un pic prea mult cauza clienților lor, până într-acolo încât uită de Codul deontologic.

În palatele de justiție asistăm prea des la o confruntare corporatistă între judecători și avocați. Rezultă de aici o sciziune între aceste două profesii. De unde provine ea? Dintr-o formațiune diferită, după cum cred unii, dintre care primii au absolvit Școala Națională de Magistratură, iar ceilalți Centrele de formare ale barourilor, ceea ce ar genera opoziții în ceea ce privește punctele de vedere. Pentru alții, magistrații ar jindui după onorariile avocaților, iar aceștia, după statutul social al magistraților. Alții consideră, în sfârșit, că, atâta vreme cât magistrații judecă spețele pe care le prezintă avocații, nu este benefic ca membrii celor două profesii să întrețină relații prea amicale. De câte ori nu am găsit această explicație prea simplistă pentru a fi adevărată: „Am pierdut procesul pentru că avocatul părții adverse îl cunoștea pe judecător."?

Pentru a nu lăsa loc de critici, cele două profesii se evită reciproc. Clivajul este atât de mare încât într-o zi l-am auzit pe un judecător spunându-i unui avocat care i se prezenta acestuia,

așa cum trebuia să facă în conformitate cu Codul deontologic: „Eu nu strâng mâna unui avocat".

Pentru a salva aparențele unei neutralități perfecte și a independenței sale, nu putea el oare, spre exemplu, să îi strângă mâna avocatului părții adverse după ce va fi strâns-o pe cea a avocatului care se prezenta în fața lui?

Palatul de justiție este ca un sat. În această lume închisă, bârfele se grăbesc să apară, iar reputațiile se construiesc repede. Tinerii avocați caută să-și facă o clientelă. Acesta nu este un lucru ușor. Confratele este adesea văzut drept un concurent pe care trebuie să îl elimini. Ranchiuna, generată de procesele pierdute, alimentează imaginațiile, iar povestirile neadevărate despre judecători nu se uită. Atmosfera din palat se resimte încă.

Am prezidat timp de nouă ani Secția Socială a Curții de Apel din Grenoble. Avocații m-au catalogat rând pe rând când „pro-angajator", când „pro-salariat", după cum clientul lor, angajatorul sau salariatul, pierduse sau nu procesul. Problema ar trebui pusă de fapt în felul următor: nu am încercat oare să fiu „pro bun simț"? Este întotdeauna penibil să fii luat drept părtinitor de către un avocat sau de către un justițiabil care, mai degrabă decât să își reevalueze prestația, nu ezită să îl atace pe judecător personal.

O salariată, al cărei dosar tocmai fusese pledat, mi-a trimis o scrisoare care se termina cu aceste cuvinte: „Cum poate el să scrie aceasta?" În plic era atașată o copie a unei scrisori de la avocatul său prin care o consilia să facă apel împotriva hotărârii *Conseil de prud'hommes*, „deși președinta secției sociale era, de fapt, pro-angajator"...

Mai mulți dintre confrații săi m-au sfătuit să sesizez pe decanului Baroului, cu privire la acest avocat, pentru ca genul respectiv de practică să fie sancționat. Am preferat să discut direct cu el. Am stabilit o întâlnire pe care el, de altfel, a anulat-o, trimițându-mi un certificat medical. În sfârșit, la momentul

întrevederii noastre, ce a avut loc cu trei săptămâni mai târziu, mi-a spus că nu a știut cum să „se debaraseze" de clienta sa!

Să acuzi un judecător că este părtinitor înseamnă să uiți că decizia este luată în cadrul colegialității, de cele mai multe ori, în unanimitate. Noi aderăm la aceasta cu toții, întrucât ea se impune drept singura cale posibilă. Alteori, soluția este găsită după o lungă discuție și se formează o majoritate de doi contra unu. Președintele nu are o voce preponderentă și mi s-a întâmplat să fiu pusă în minoritate și să trebuiască să cedez.

Să ne abținem de la a generaliza. Cea mai mare parte a avocaților se achită cu multă conștiință de sarcina lor dificilă. Nu uit că ei sunt primii care primesc clienții în stare de șoc, care se descarcă afectiv și emoțional în fața lor. Poate că ei sunt, de asemenea, primii care au fost înșelați.

Dincolo de propria-mi mărturie, toți colegii mei sunt vizați. Judecătorii cred că sunt obiectivi, însă sunt pasivi de subiectivitate, căci ei își imaginează deja decizia. Vor ei oare să ia distanță, să se detașeze de cazurile pe care le au de judecat? Ei sunt blocați în „propriile cazuri".

Dacă este dezagreabil ca un judecător să fie ținta atacurilor personale, în schimb o critică obiectivă și nu partizană a deciziilor date poate face să evolueze jurisprudența și să contribuie la îmbunătățirea justiției. Justiția trebuie să fie considerată drept un serviciu public. Interesul justițiabililor constituie obiectivul primar. Putem noi avea o siguranță în a acorda locul prioritar cetățeanului? Judecătorul nu vede oare în actul de judecată o manifestare a „puterii" sale? Interesul avocatului și cel al clientului său nu sunt ele la concurență?

Un magistrat trebuie neîncetat să se auto-reevalueze. Din fericire, ședința este salutară dacă judecătorul nu are o abordare prea rațională la modul distant, rece a dreptului, dacă știe să își păstreze sensibilitatea trează și să asculte suficient de mult, știind, de asemenea, să se protejeze împotriva emoțiilor justițiabililor.

CAPITOLUL II

Umilirea, faptul de a nu fi înţeles, revolta salariatului

„Doamna preşedintă, concedierea mea nu este corectă, este inacceptabilă, de neînţeles." Aceste calificative, adesea asociate, revin atunci când salariaţii sunt întrebaţi în timpul şedinţei, aceasta dacă, cel puţin, sunt interogaţi, ceea ce judecătorii fac poate prea rar. O concediere, chiar şi inevitabilă, poate da naştere unui sentiment de revoltă pentru cel care nu a înţeles-o.

Însă înţelegerea deciziei de concediere trece prin dialog. Iată de ce legiuitorul i-a impus angajatorului să-l convoace pe salariat la o întrevedere prealabilă. Scopul acesteia este acela de a-i aduce la cunoştinţă faptele reproşate, motivele concedierii sau ale sancţiunii considerate ca atare şi să dea explicaţiile necesare.

Din nefericire, în realitate, întrevederea prealabilă nu este adesea decât o pură formalitate.

- În ziua întrevederii prealabile, chiar eraţi însoţită de un salariat al întreprinderii care a trebuit să va ajute să vă exprimaţi? s-a mirat un avocat.

- Da, însă nu a putut decât să constate un monolog. Angajatorul meu mi-a spus că activitatea desfăşurată de mine nu este bună. Când am vrut să îi explic ce se întâmplase de fapt, s-a uitat la ceas. Avea o întâlnire importantă. Acesta era modul de a-mi spune că întâlnirea cu mine nu avea niciun interes.

Decizia de a-l concedia pe un salariat sau de a-i aplica o sancţiune disciplinară este adesea luată înaintea întrevederii. S-a întâmplat chiar, după ce a primit notificarea de concediere sau de sancţionare disciplinară, salariatul să observe că faptele expuse în scrisoare nu erau cele care îi fuseseră reproşate la momentul întrevederii prealabile.

Unul dintre motivele sesizării *Conseil de prud'hommes* este uneori lipsa de ascultare, de comunicare, care creează sau intensifică sentimentul de neînțelegere și de injustiție.

- Domnule avocat, angajatorul meu m-a concediat pentru incapacitate profesională, îi spuse o salariată avocatului său. De opt ani lucrez pentru această societate. Întotdeauna am fost felicitată pentru calitatea muncii prestate de mine. Însă un nou șef al serviciului mi-a făcut avansuri pe care eu le-am refuzat. De atunci, a făcut totul pentru ca eu să plec și a întocmit un dosar mincinos împotriva mea. Voiam să îl înștiințez pe angajatorul meu, însă nu am putut să îi vorbesc. I-am scris, însă nu mi-a răspuns decât pentru a mă convoca la o întrevedere prealabilă concedierii mele: o pură formalitate...

A fost convocată două luni mai târziu în fața biroului de conciliere. Credea că acei doi consilieri din *Conseil de prud'hommes*, un reprezentant al salariaților și un reprezentant al angajatorului, urmau să încerce să o concilieze cu șeful său. „În sfârșit, își spunea, măcar o să pot să îi spun ce am pe suflet."

Legiuitorul le-a impus în mod expres părților să fie prezente la ședință. Având în vedere caracterul esențial al misiunii de conciliere a *Conseil de prud'hommes*, părțile trebuie să se prezinte personal, cu excepția unui „motiv legitim". Angajata s-a prezentat încrezătoare în fața *Conseil de prud'hommes*.

A sosit la palatul de justiție, o clădire cu ziduri gri și austere. În imensa „sală a pașilor pierduți", avocații, judecătorii și grefierii umblau de colo-colo în roba lor neagră, un pic luminată doar de un plastron alb (Anatole France îi compara cu pinguinii). Totul este grav și solemn într-un palat de justiție. Am auzit de două ori țipătul strident și sfâșietor al mamei sau al femeii unui bărbat care tocmai fusese condamnat la o pedeapsă grea cu închisoarea. Angoasa și nervozitatea celor care își așteaptă rândul se transmite celorlalți.

Salariata noastră era nerăbdătoare să îi fie apelată cauza. Opt dosare erau pe rol în dimineața respectivă. S-au succedat rapid.

- Cât timp durează o audiență de conciliere? își întrebă ea avocatul.

- Între cinci și zece minute, îi răspunse acesta.

Salariata avu o surpriză. Cum adică, în cinci minute, judecătorii urmau să le asculte cele două versiuni și să îi concilieze? Le-ar fi trebuit cel puțin două ore.

Salariata a intrat în sala de ședințe. Trei persoane erau așezate în jurul mesei. Doi oameni în civil aveau medalii de în jur de șapte centimetri, reprezentând-o pe Marianne, agățate în jurul gâtului de niște panglici albastre și roșii, după cum au toți consilierii din *Conseil de prud'hommes*, angajatori și salariați. Președintele avea o medalie de aur, celalalt de argint; cea de-a treia persoană era grefierul.

Salariata s-a prezentat împreună cu avocatul său, însă nu l-a văzut în fața sa pe angajator... O nouă decepție. Angajatorul avea un „motiv legitim" pentru a fi reprezentat de avocatul său. Salariata a rămas timp de trei minute în fața consilierilor din *Conseil de prud'hommes*, timp în care avocatul angajatorului a arătat că o conciliere nu mai era posibilă.

- Chiar credeați că o să vină? o întrebă avocatul său, sceptic. În opt cazuri din zece, șefii își trimit avocatul să spună că o conciliere nu mai este posibilă. Angajata noastră era disperată. Se pregătise psihologic pentru această întrevedere și se simțea din nou disprețuită, neapreciată.

- Consilierii din *Conseil de prud'hommes* nu pot face nimic pentru a-i obliga să fie prezenți?

- Nu puteți să constrângeți pe cineva să se concilieze cu un pistol la tâmplă, îi răspunse avocatul.

Salariata se întoarse și privi în jurul ei, spunându-și că, chiar dacă poate oamenii doresc să se concilieze, locația respectivă nu permite așa ceva. Cel puțin, nu în fața tuturor acestor oameni îmbrăcați în negru și în aceste locuri reci ar fi putut ea să-și spună povestea.

- Însă, spuneți-mi, cum învață consilierii din *Conseil de prud'hommes* să realizeze concilierea? îl întrebă ea.

- Sunt formați de sindicatele lor. Evident, dreptul este mult mai mult abordat decât „tehnicile de comunicare".

Salariata a obținut, în urma aceste „concilieri" neproductive, o dată pentru a merge în fața biroului de judecată, șase luni mai târziu...

Așteptând data prevăzută pentru a-i fi pledat cazul, salariata și-a continuat demersul. Avocatul acesteia îi ceruse certificări ale faptului că șeful serviciului îi făcuse avansuri. Însă acesta nu le făcuse în public, iar ea nu avea dovezi în acest sens.

- Atunci, cereți colegilor dumneavoastră să confirme că vă faceți bine treaba!

Cum putea ea să obțină aceste mărturii? Nu mai lucra în cadrul întreprinderii. În plus, nimeni nu ar fi acceptat să se pună rău cu șeful depunând mărturie în favoarea ei. În schimb, angajatorul putuse să obțină dovezi în acest sens: câțiva dintre colegii salariatei confirmau faptul că din cauza sa erau în întârziere cu sarcinile de lucru, întrucât trebuiau să ia totul de la început.

Peste șase luni, dosarul a fost apelat în fața Biroului de judecată. Angajatorul se făcea întotdeauna remarcat doar prin absența sa. Angajata a așteptat două ore în sala de ședințe, în timp ce erau pledate celelalte cazuri, fapt care-i mărea tensiunea. Când i-a venit rândul, avocatul i-a explicat că nu era întemeiată concedierea. Apoi a luat cuvântul avocatul părții adverse. Ceea ce i-a fost dat să îi audă urechile ținea pur și simplu de domeniul fantasticului. A avut impresia că este acuzată de toate crimele posibile; nu a auzit rostindu-se nici măcar un cuvânt adevărat! A ieșit de acolo îngrozitor de jignită.

Neștiind cum să se facă auzită, salariata depusese o plângere în justiție. Partea psihologică și cea juridică erau strâns legate între ele, până ce avocatul a transformat „cererea in justiție" în „plângere în justiție", necesară pentru a-i satisface nevoia de a fi recunoscută și a i se acorda reparații morale prin condamnare și, totodată, despăgubiri financiare. La momentul pledoariei de către avocat, salariata avusese impresia că dispărea sub „masca" speței în care era implicată. Nu mai era ea însăși. Nu se mai recunoștea. Deși era vorba despre propriul proces, salariata nu

avusese deloc șansa să-și exprime punctul de vedere, deși era prima persoană vizată. Trăia această situație ca și când era vorba despre o deposedare a ei, o pierdere a controlului asupra propriei vieți. Caracterul public al procesului îi accentua cu atât mai mult caracterul probatoriu. Avocatul părții adverse, la nivel profesional, prezentase într-o manieră exagerată tot ceea ce fusese negativ în cadrul relației lor. El îi consacra deprecierea ei în calitate de individ.

- M-am simțit respinsă și umilită, îi spuse ea în timp ce ieșea, avocatului său.

După ce au auzit pledoariile, judecătorii au decis să supună cauza deliberării și să-și pronunțe decizia după o lună. Încă o lună de suportat nopți de insomnie și anxietate. Își pierduse încrederea în ea însăși și era incapabilă să se concentreze pe căutarea unei slujbe. Cum, de altfel, să cauți și să găsești o slujbă cu un proces în curs împotriva unui angajator care a concediat-o, imputându-i tot felul de defecte și greșeli profesionale?

Abraham Maslow a stabilit în 1956 o ierarhie a nevoilor noastre esențiale. Acest psiholog american a configurat pe o piramidă nevoile elementare ale omului, în ordinea priorităților vitale și psihologice. Atâta timp cât nevoile sale primare fundamentale legate de supraviețuire (mâncatul, băutul și dormitul) și, în mod deosebit, nevoia de siguranță materială, nu sunt îndeplinite, individul nu poate accede la faze mai elaborate ale dezvoltării personale, la stimă și depășire de sine. Acesta era și cazul salariatei noastre. Aceasta se afla în stadiul în care avea nevoie de stabilitate. Nu era în stare să se preocupe de reconstrucția și de evoluția sa psihică și spirituală.

O lună mai târziu, încă nu se pronunțase o decizie în dosarul său: existau probleme cu dactilografierea sentinței! Deliberarea se prelungea. În sfârșit, două luni mai târziu, salariata primi decizia. Citind-o, aproape că leșină. I se respingeau toate cererile. Judecătorii hotărâseră că era întemeiată concedierea. Avocatul o sfătui să facă apel, însă fără convingere:

- Dosarul advers este mai solid decât al nostru, îi explică el.

- Nu mai vreau să aud vorbindu-se despre această poveste, conchise ea.

Inutil de precizat că, în fața unei curți de apel, salariata ar fi avut chiar și mai puține șanse să se exprime personal în timp ce aspectele umane trăite s-ar fi șters definitiv în fața dreptului și a dovezilor de hârtie.

Suferința rămâne încă părintele sărac al procesului, deși ea este adesea prima adusă în discuție.

1

Sentimentul de injustiție și „bulimia" legislativă

Reclamantul se afundă într-un labirint legislativ!

O casieră de supermarket se afla în concediu medical de mai multe luni. Mamă a șase copii, slujba era foarte importantă pentru ea. Însă, sănătatea nu îi permisese încă să-și reia lucrul. Considerând că absența prelungită dezorganiza întreprinderea, angajatorul o convocase la o întrevedere prealabilă înainte de a o concedia. Ea mersese să consulte un avocat, care o sfătuise să îi solicite unui medic de medicina muncii o vizită anterioară reluării lucrului.

- Însă medicul meu curant nu mi-a menționat nimic despre această vizită anterioară reluării lucrului!

- Nu, îi explicase acesteia avocatul, deoarece vizita anterioară reluării lucrului nu poate fi făcută decât la medicul de medicina muncii.

- Dar medicul meu curant este cel care mi-a dat concediul medical!

- Da, suspendarea contractului dumneavoastră începe efectiv cu data la care medicul dumneavoastră curant v-a dat scutire de muncă. Însă, pentru a ști dacă sunteți aptă să reluați lucrul, trebuie să mergeți la medicul de medicina muncii.

- Bine, atunci voi merge la medicul de medicina muncii și, dacă el crede că nu sunt aptă pentru a relua lucrul, îi voi cere să îmi acorde grad de invaliditate.

Avocatul era copleșit:

- Dar nu medicul de medicina muncii vă poate acorda grad de invaliditate, ci medicul pe probleme de asistență socială!

Astfel, casiera, ce se afla în mare dificultate, a renunțat să mai beneficieze de drepturile sale...

Se înțelege cu ușurință fuga salariaților din fața acestei lumi care se presupune că trebuie să le ofere protecție, atunci când nu beneficiază de concursul sindicaliștilor care să se afle prin preajmă și cu experiență și care sunt întâlniți foarte rar în întreprinderile mici și mijlocii (IMM)! Tehnicitatea dreptului nostru social este aceea că actualmente individul nu mai este decât un obiect al drepturilor. El este prizonierul legilor. Regulile care guvernează relațiile în cadrul întreprinderii sunt precizate fie în contract, fie în convenția colectivă sau acordul colectiv, fie chiar într-un tratat internațional, numai să nu rezulte din practicile uzuale sau din legi și reglementări ce formează miile de articole din Codul muncii.

Angajatorul, altădată artizan sau coleg, avea legături strânse cu ucenicul sau salariatul său. Astăzi, prin efectul creării marilor societăți și a multinaționalelor, organismele însărcinate cu negocierea condițiilor de muncă favorabile ansamblului salariaților constituie tot atâtea ziduri între angajator și salariat: comitete de întreprindere, comitete de instituții, delegați ai personalului, sindicatele, comitetele de igienă, de securitate și condiții de lucru. Personalul deliberează în cadrul reuniunilor asupra tuturor problemelor ce interesează mersul întreprinderii. La nivel colectiv, aceasta reprezintă un progres considerabil, însă, la nivelul fiecărui individ, aceasta reprezintă o frână în calea dialogului direct cu personalul.

Pentru a beneficia de drepturile sale, salariatul trebuie să se încadreze într-o categorie juridică. Textele care guvernează statutul persoanelor cu funcții domestice, lucrătorilor la domiciliu, lucrătorilor agricoli, jurnaliștilor independenți, artiștilor sau tehnicienilor care lucrează temporar, marinarilor, muncitorilor emigranți, salariaților recrutați prin contract pe durata determinată, sezonierilor sau celor care țin locul unui salariat absent, contractele de calificare, de ucenicie, contractele cu jumătate de normă, contractele cu angajarea solidarității etc. se supun legilor specifice. Salariatul este protejat conform unei categorii prestabilite: spre exemplu, legislația referitoare la maladiile profesio-

nale, accidentele de lucru, femeile însărcinate sau statutul protector al salariatului învestit cu mandat electiv.

Este regretabilă această bulimie legislativă. Prea multe texte ucid spiritul. În partea a doua a cărții *Utopia*, Thomas More, renumitul umanist al secolului al XVI-lea, dezaproba „volumele nenumărate de legi" și „legile prea numeroase pentru ca cineva să le poată citi vreodată de la un capăt la celălalt, și prea obscure pentru ca primul venit să le poată înțelege"... care necesitau „o interpretare prea subtilă astfel încât puțini sunt capabili să le înțeleagă" și „care nu necesită un sens decât în cadrul interminabilelor discuții ale personajelor savante".

De la Legea din 25 ianuarie 2008 care facilitează separarea amiabilă și permite salariatului să beneficieze de indemnizație de șomaj, numărul de procese ar trebui să scadă. Conform statisticilor ministerului muncii, al relațiilor sociale, al familiei, al solidarității și al urbanismului, la sfârșitul lunii august 2009, pe o perioadă de treisprezece luni de exercițiu, mai mult de 147.000 de încetări convenționale ale contractului de muncă au fost omologate și niciuna nu a fost denunțată de salariat, ceea ce constituie o dovadă a succesului acestei metode.

Însă acest progres legislativ este încă insuficient pentru a remedia stadiul necalitativ al relațiilor noastre profesionale, datorat în mare măsură unui drept al muncii inadaptat și complex, după cum este pus în evidență de către raportul lui Jacques Barthélemy și Gilbert Cette, prezentat în 2010 lui Xavier Darcos, ministrul muncii, al relațiilor sociale, al familiei, al solidarității și al urbanismului. Pentru a oferi consiliere în domeniul protecției muncii și al eficacității economice, acest raport referitor la refondarea dreptului social preconizează să reducă dreptul reglementar în avantajul dreptului convențional și să acorde un mai bun tratament litigiilor, dând astfel un privilegiu măsurilor de conciliere și de mediere.

Nu putem decât să ne bucuram pentru dezvoltarea unui „drept al muncii" în cadrul „Statului nostru de drept". Însă ne rămâne – în mod paradoxal – să umanizăm drepturile omului. Să spunem „da" legilor, însă în spiritul legilor: litera sau spiritul, aceasta este întrebarea pentru noi toți la ora actuală!

2

Jignirea și devalorizarea

Valuri de suicid la Renault, la France Télécom: acesta a fost subiectul ziarelor noastre în anul 2009; într-o asemenea măsură constituie stresul și suferința în câmpul muncii o realitate profundă, chiar și în cadrul întreprinderilor evoluate și care dispun de o protecție socială și sindicală importantă.

„Schimb de focuri mortal", titra *Dauphiné Libéré* în septembrie 2003. „Furios pe faptul de a fi fost concediat, un om a deschis focul la Chicago asupra unui grup de persoane, înainte de a-și găsi el însuși moartea."

Acest om era disperat. Ceea ce se întâmplase de partea cealaltă a Atlanticului se poate produce și aici.

În timpul unei ședințe, o femeie concediată mi-a spus: „Revolta și ura mă determină să merg mai departe!" Anumite persoane își dedică întreaga lor viață muncii. Pentru muncă își pun în joc capacitatea de acțiune și de creativitate și acest lucru dă un sens vieții lor. Există persoane care escaladează zidul întreprinderii lor în week-end pentru a veni la lucru. Concedierea le răpește pasiunea vieții.

Unui om distrus de rezilierea contractului său de muncă îi vine greu să găsească în el însuși resursele pentru a se pune din nou în valoare. Se simte exclus și suferă în nevoia sa de recunoaștere, de afirmare, de creativitate. „Personajul social" pe care îl crease nu mai este recunoscut, aducând cu sine o angoasă existențială.

Nevoia de recunoaștere face parte din nevoile fundamentale ale ființei umane. Se spune că „Omul are nevoie să fie recunoscut pentru a se recunoaște pe sine". Unii se revoltă, alții sunt anihilați.

Un angajat lucra de cincisprezece ani în cadrul aceleiași întreprinderi când a primit un avertisment pentru „muncă insuficientă și lipsă de motivație".

- Câtă lipsă de încredere, îi spuse el soției. În cincisprezece ani, este primul avertisment pe care îl primesc și, pe deasupra, și pentru „insuficiență". Prestez mereu aceeași muncă și tocmai acum mi se spune că nu sunt motivat!

Mânia crescu în el, apoi revolta, apoi deveni anxios, stresat. Își petrecu nopți întregi „rumegând" la problemele pe care le avea și, într-un final, ajunse la medic din cauza arsurilor la stomac și a ulcerului. Însă refuză să se oprească din muncă.

- Nu am fost bolnav niciodată în toți acești cincisprezece ani, nu a venit încă momentul să renunț. O să mă îmbolnăvesc cu adevărat dacă o voi face, spuse el.

În momentul când a primit un al doilea avertisment în care i se reproșa că este lent, a înțeles că i se întocmea un dosar pentru a fi concediat. Și-a pierdut încrederea. Obosit, epuizat, nu a mai avut nici pic de energie.

Mai târziu, după ce fusese convocat la o întrevedere prealabilă, a fost concediat pentru insuficiență profesională. I se reproșa că nu și-a îmbunătățit calitatea muncii depuse, deși a primit avertismente. Însă ceea ce a sfârșit prin a-l destabiliza și ceea ce a atras după sine internarea în spital din cauza depresiei, au fost mărturiile foștilor săi colegi care confirmau mediocritatea calității muncii sale.

Acest caz nu are nimic excepțional. O concediere creează un traumatism, mai ales dacă este motivată de o eroare. Salariatul se simte subapreciat, se auto-culpabilizează, îi este rușine. Își pierde demnitatea, căci aceasta se alimentează din modul cum îl privesc ceilalți și din modul propriu de auto-vizualizare.

Într-o clipă viața se basculează. Salariatul își pierde nu doar salariul, ci și colegii de muncă, mediul de viață. Și cum un necaz nu vine niciodată singur, rezilierea contractului de muncă este însoțită uneori de un divorț. Multe cupluri nu rezistă, de teama zilei de mâine și de deznodământ.

Omul nostru își luă un avocat și sesiză justiția. În ziua în care s-a judecat cazul, salariatul și angajatorul acestuia erau prezenți la ședință.

- De ce l-ați concediat subit pe acest om pentru insuficiență profesională? l-am întrebat eu pe angajator.

- În perioada în care întreprinderea era înfloritoare, predecesorii mei îl puteau suporta pe un angajat mai puțin dinamic și nu foarte competent, îmi răspunse el. Însă de când eu am cumpărat întreprinderea, trebuie să fac față crizei economice. Nu pot păstra pe cineva care mă costă mai mult decât salariul său.

- Nu pot accepta așa ceva, îi dădu replica salariatul, de fapt dumneavoastră mi-ați trimis avertismente și ulterior i-ați pus pe foștii mei colegi să mărturisească împotriva mea. Am lucrat împreună, am făcut față situațiilor grele tot împreună, toate acestea creează legături. Dumneavoastră m-ați rupt de ei, m-ați umilit.

- Înțeleg foarte bine, adăugă directorul, însă nu aveam cum să procedez altfel. Legea îmi impune să dovedesc reproșurile pe care vi le-am adresat. Am fost deci obligat să adun documente pentru dosarul de concediere. Să nu credeți că mi-a făcut plăcere să acționez în modul acesta.

Angajatorul are, într-adevăr, obligația să motiveze scrisoarea de concediere și să-și dovedească pretențiile. Acesta era și motivul pentru care directorul le ceruse colegilor de muncă ai salariatului să depună mărturie împotriva lui. De teama de a nu fi concediați și ei, colegii săi executaseră ordinul și, astfel, salariatul își pierduse chiar și onoarea. În ceea ce-i privește pe colegii săi, jenați că a trebuit ca aceștia să depună mărturie împotriva lui, i-au întors spatele.

Este adevărat că în acea perioadă, anterioară anului 2008, angajatorul care voia să scape de un salariat trebuia să treacă mai întâi prin etapa concedierii. De atunci, reglementarea desfacerii convenționale a contractului de muncă ar fi trebuit să le permită părților să pună capăt relațiilor contractuale într-un climat mai calm.

Li se reproșează adesea părților că nu au dialogat. Însă cum să faci acest lucru din moment ce ele nu se află față în față! Părțile nu simt conflictul în același moment. Să iei decizia de concediere nu este ceva ușor. Se poate întâmpla ca angajatorul să ezite, să

caute să evite, fără a vorbi însă despre aceasta. Pierde timp. În ultimul moment, el se „aruncă în apă" și anunță cu brutalitate noutatea. În acest caz, atunci când angajatorul îi comunică salariatului decizia sa, el a soluționat deja problema. Pentru salariat, totul acum începe, iar anunțul concedierii nu are aceeași incidență. Este vorba de cel care pleacă și cel care rămâne. Rareori există un salariat care rămâne și un patron care pleacă!

Salariatul este deci, psihologic, în situație de inferioritate. Acesta este motivul pentru care legiuitorul a creat reguli de protecție. Însă procedura instaurată de lege pentru a-l proteja pe salariat are uneori laturi perverse.

La citirea deciziei de concediere, salariatul știe clar motivul pentru care a fost concediat, însă nu este mândru de acesta! Dacă el va contesta concedierea și va sesiza *Conseil de prud'hommes*, procesul nu va face adesea decât să-i dezvolte sentimentul de umilință. Baterea cuiului nu aranjează lucrurile și lasă în urmă sechele. La instanța de judecată, tonul urcă. Avocații pledează și fac să vorbească documentele înmânate de clienți. Accentul este pus pe tot ceea ce nu a mers pe durata contractului de muncă, avertismentele sunt reamintite, incidentele nesemnificative iau proporții nemăsurabile. Tot ce ar putea fi pozitiv după o viață de muncă este adesea nescris, deci dificil de dovedit: tot ce e mai rău lasă urme în dosarul judiciar; ceea ce este bun se șterge. La sentimentul de desconsiderare resimțit de către salariat la momentul primirii scrisorii sale de concediere, se adaugă un sentiment de injustiție și de rea-credință.

În justiție, angajatorul sau salariatul nu vorbește decât despre ceea ce îi convine pentru a se folosi de argumente. Totul este negativ. Tot restul (anii de servicii bune și loiale ale salariatului, generozitatea angajatorului pentru a-l scoate pe salariat din impas) poate fi șters cu buretele. Între atac și apărare, se uită recunoștința. Se intră în jocul „să câștigi împotriva celuilalt", și nu „să câștigi cu celalalt", care totuși ar fi o soluție posibilă.

După multiple promovări, șeful de departament a fost numit pe un post de șef de filială a unei întreprinderi de aparatură

electronică. Din păcate, după ce a prestat o muncă satisfăcătoare timp de cincisprezece ani, el a atins pragul de incompetență pe acest nou post. Excelent din punct de vedere tehnic, el nu a știut să administreze personalul. Voind să-și ascundă puțina încredere în propria-i persoană, a devenit de un autoritarism extrem.

Necesitatea de a umaniza relațiile în cadrul întreprinderii se face uneori simțită atunci când un inginer, care a făcut dovada competenței sale tehnice, este dintr-o dată numit șef al unui serviciu în care există o echipă de pus în mișcare. El trebuie să învețe să treacă de la lumea competenței pure la aceea a responsabilității, de la „competența practică" la „abilitățile de auto-administrare". „Responsabilul" este acela care „răspunde", însă pentru a răspunde trebuie mai întâi să fi învățat să asculte. Administrarea umană a întreprinderii este prea adesea uitată în timpul studiilor universitare.

Însă să continuam povestirea pățaniilor acestui „mic șef". Se anunța târgul anual. O vânzătoare dorea să-și plaseze standul acolo, așa cum făcuse și în anul precedent. Șeful filialei, pentru a-și demonstra autoritatea, a ales pe altcineva. De aici a pornit conflictul. Vânzătoarea s-a prezentat împreună cu alți patru colegi în fața biroului acestuia.

- Anul trecut am primit felicitări din partea conducerii. De ce nu aș putea să îmi plasez standul și anul acesta? îl întrebă ea.

- Deoarece am ales pe altcineva.

- O să telefonez conducerii...

Întrucât telefonul se afla pe birou, vânzătoarea voi să intre acolo. Șeful său îi bară accesul înăuntru. Vânzătoarea se grăbi să îl depășească și încercă să îl busculeze. În zadar însă.

Alertată, conducerea a decis să îl retrogradeze pe șeful filialei pe fostul său post. Sancțiunea disciplinară era astfel motivată: „Ați exercitat violențe inadmisibile asupra unei vânzătoare."

- Nu am exercitat nicio violență, replică el, această femeie este cea care a avut de fapt un comportament agresiv față de mine.

Făcând față cu greu situației, își luă concediu medical. Angajatorul îl înlocui pe post și îl concedie pentru insuficiență profesională.

Șeful întreprinderii, desigur, făcuse o alegere greșită, numindu-l pe acest om pe postul de șef al filialei, însă le este interzis conducătorilor să modifice contractul de muncă al salariaților fără acordul acestora. Retrogradarea, pe postul unde anterior acesta excela, constituia o modificare a contractului său de muncă.

Întrucât comisese o eroare de apreciere în privința calităților profesionale ale angajatului său, angajatorul se găsea într-un impas. El nu mai putea decât să îl concedieze. Însă salariatul nu a acceptat decizia și a atacat-o în justiție. *Conseil de prud'hommes* i-a dat dreptate.

Angajatorul nu avea el oare o parte de răspundere în situația dificilă pe care ni se cerea să o judecăm? În loc să-l pună pe salariat în situația de a da ce are mai bun, el îl numise într-un post fără să se fi asigurat în privința capacității sale de a-l ocupa și fără a-i da posibilitatea de a se informa în această privință: o promovare poate fi un cadou otrăvit. Dacă ar fi fost mai atent, nu i-ar fi dat această sarcină, în orice caz nu în aceste condiții.

Un om nu este un pion pe care îl așezi pe o tablă de șah. Deoarece au ignorat această problemă fundamentală, a trebuit ca mai mulți angajatori să plătească daune-interese salariaților lor.

O întreprindere nu-l poate păstra cu siguranță pe termen nelimitat pe un salariat care ar reprezenta o „piatră de moară" sau ale cărui absențe repetate sau prelungite ar reprezenta o cauză de dezorganizare, însă nici nu ar trebui ca aceasta să găsească tot felul de pretexte pentru a se „debarasa" de el. Anumite situații te fac să te gândești la ceea ce se cheamă „sclavia timpurilor moderne": salariatul „disponibil" ca un șervețel, „stocabil" ca o marfă, „consumabil" ca un *fast food*. Judecătorii sancționează aceste „atingeri aduse demnității" salariatului.

Un om lucra într-o mare societate de lucrări publice în care se bucura de o vechime de douăzeci și opt de ani. Își petrecuse mai mult timp în cadrul întreprinderii decât în sânul propriei familii. Însă această manevră era mai puțin norocoasă și, astfel, într-o zi, nu a mai putut să-și plătească chiria. Când comisarul de poliție și

executorul judecătoresc au venit să-l evacueze și și-a văzut mobilele și copiii în stradă, disperat, și-a scos pușca. Este ușor de imaginat ceea ce a urmat.

Din celulă îi scria angajatorului său: „Avocatul meu mi-a spus că în mod normal nu ar trebui să stau prea mult timp aici, judecătorii vor înțelege. Nu știți ce înseamnă să te vezi în stradă cu micuții care plâng și când nu știi unde ai să locuiești. Nu am făcut rău nimănui. De îndată ce ies de aici, îmi voi relua lucrul imediat."

Angajatorul i-a răspuns: „Constat că nu puteți să vă prezentați la locul de muncă. Iau act de desfacerea contractului de muncă din motive ce vă sunt imputabile și cu privire la care sunteți responsabil integral. Salariul vă va fi virat la sfârșitul lunii și veți putea trece să vă ridicați carnetul de muncă".

Peste trei luni, nefericitul ieși din închisoare. La 54 de ani, se văzu în stradă, fără slujbă și fără cea mai mică indemnizație de concediere.

Rezilierea contractului de muncă al acestui salariat se făcuse fără alte formalități. Întreprinderea prinsese acum ocazia să facă o bună afacere financiară. Pe acest om, care muncea cu picamerul, doar un tânăr de 25 de ani îl întrecea în randament. I-am atras atenția angajatorului că ar fi putut compensa absența sa, recurgând, pe o perioadă de trei luni, la un contract pe perioadă determinată, a cărui esență era înlocuirea salariaților absenți. L-am obligat să îi plătească despăgubire pentru repararea prejudiciului pe care i-l cauzase salariatului concedierea abuzivă.

Interesul întreprinderii trebuie oare să primeze până într-acolo încât să îl anuleze pe cel al salariatului? Această multinațională fără scrupule participă la șomaj și la excludere. Trebuie să-și revizuiască etica.

O societate de informatică nu avea realmente slujbe de oferit, însă se comporta ca și cum ar fi avut și recruta pe perioade de probă salariați care aveau profilul căutat de potențialii clienți. Punea capăt perioadei de probă fără alte explicații, fără măcar să testeze competența profesională a salariatului în cauză, atunci

când contractul nu era încheiat cu clientul. Astfel, prin oblicitatea acestor perioade de probă, societatea menționată își forma o masă de mână de lucru care îi permitea să răspundă unei eventuale cereri, astfel că nu era o societate de interimat. Această întreprindere folosea perioadele de probă în favoarea sa. Salariatul credea că este recrutat pentru a obține o slujbă reală, în vreme ce, pentru societate, el nu era decât un element de „stoc".

Sesizați de un salariat, noi l-am condamnat pe angajator, arătând că „demnitatea salariatului se opune ca el să fie considerat o simplă marfă".

Într-o situație de slujbă cu normă întreagă, contractele precare nu au același impact. Îți pierzi slujba într-o zi, însă în ziua următoare îți găsești alta. Seamănă puțin cu ceea ce se întâmplă de partea cealaltă a Atlanticului, unde angajarea este încurajată de ușurința rezilierii. Este o chestiune de mentalitate și de politică economică.

În urma efectuării unei anchete a Agenției Europene pentru Securitatea și Sănătatea Muncii, la nivel european, costul stresului de origine profesională este estimat în țările Uniunii Europene la aproximativ opt miliarde de euro pe an și se află la originea a 50-60% din totalul zilelor de muncă pierdute. Economistul Thomas Philippon estimează că proastele relații la muncă au un cost economic care se poate cifra în mai multe puncte de creștere a PIB-ului. Forumul economic mondial a făcut o anchetă în privința calității relațiilor de muncă într-o sută două țări. Franța ocupă locul al nouăzeci și nouălea! Prin urmare, se înțelege interesul conducătorilor noștri pentru riscurile psihosociale și rolul primordial pe care îl joacă medicina muncii (iată mai jos mărturia doctorului Bernard Morin, specializat în medicina muncii).

Stresul profesional și suferința la locul de muncă

de Bernard Morin, medic de medicina muncii

Organizarea muncii, în aspectele sale în același timp individuale și colective, este din ce în ce mai mult implementată în cazurile de deteriorare a sănătății. Se vorbește în acest caz de stres profesional și, de asemenea, de suferință la muncă, în legătură cu factorii riscurilor psihosociali.

În conceptul de stres profesional, două modele explicative servesc drept referință: Karasek și Siegrist. Pentru ei, muncitorii au mai multe șanse să sufere la muncă dacă li se impun în același timp exigențe foarte mari de muncă și prea puțină autonomie în cadrul activității sau dacă fac eforturi importante pentru a răspunde solicitărilor și primesc în schimb prea puține recompense.

Pentru a da un sens muncii lor și a-și construi o identitate, atât femeile, cât și bărbații au nevoie de un câmp de acțiune și de interacțiune cu ceilalți. Capacitatea lor de a acționa necesită recunoștința din partea celorlalți. Munca nu mai are sens dacă eu nu reușesc să fac ceea ce-mi doresc, să mă conectez la ceea ce mi se întâmplă, să intru în contact cu ceilalți sau chiar să fiu pus față în față cu propriile mele valori.

Atunci când un individ se confruntă cu obstacole care i se par de netrecut, boala și suferința pot apărea prin decompensări psihice, somatice sau comportamentale care sunt consecința epuizării resurselor personale. Medicul de medicina muncii trebuie să fie pivotul oricărui dispozitiv de asumare a riscurilor psihosociale; să-l asculți pe un salariat la ananghie este un act medical care se află în domeniul său de competență.

În cadrul activităților mele de medic de medicina muncii, stau de vorbă cu salariați în suferință. Aceștia vin fie din proprie inițiativă, solicitând servicii medicale, fie la cererea angajatorului (resurse umane, uneori responsabile ierarhic), fie la recomandarea unui reprezentant, a unui delegat al personalului sau a unui membru al comitetului de igienă, securitate și condiții de muncă. Aceștia pot fi însoțiți de un coleg de muncă. Ei fac acest demers fie conform programării, fie în situații de urgență, ceea ce este

facilitat de un punct medical de primire în cadrul întreprinderii. Iată un exemplu:

Într-o dimineață Sophie vine la serviciu. Era prima zi de primăvară. La 41 de ani, Sophie este un cadru de nivel ridicat și șef de proiect. Trebuie să facă o prezentare în fața echipelor reunite. Însă nu o poate face; este epuizată, nu se mai poate concentra și reflecta. Plânge. Își ia concediu medical timp de trei săptămâni, apoi își ia o săptămână de concediu, însă tot nu poate relua lucrul și își ia din nou concediu medical pe o perioadă mai mare de o lună.

O contactez telefonic la începutul acestei noi perioade de concediu medical, dându-i un mesaj prin care îi dau de înțeles că mă poate contacta oricând, ceea ce și face, și asta chiar rapid. Îi propun următorul exercițiu: să-și spună povestea, să spună ce a marcat-o pe ea cel mai mult, faptele așa cum le-a trăit, emoțiile, dorințele sale. Insist ca ea să facă acest exercițiu la persoana întâi: („eu") și să transpună totul în scris.

Mă întâlnesc cu responsabilii săi ierarhici și le cer să facă același exercițiu, și tot la persoana întâi: să vorbească despre sine. Aceștia acceptă.

Responsabila cu resursele umane a urmărit situația. În acord cu Sophie, am propus o ședință de exprimare a punctelor de vedere, dar și de ascultare, în care fiecare va povesti despre evenimentele prin care a trecut, fără a-l judeca pe celălalt, în prezența noastră. S-au stabilit reguli stricte de confidențialitate, constând în a nu le spune celorlalți decât „ceea ce am spus eu personal", căci „nimic din ceea ce a spus celălalt nu îmi aparține". Ședința este marcată de o puternică emoție reciprocă, plină de respect. Acesta este începutul unei recuceriri a aprecierii care va cere timp. După zece luni, lui Sophie îi merge bine și și-a reluat drumul...

Intervenția medicului de medicina muncii se poate face în orice moment al procesului. Timpul va fi mai îndelungat dacă suferința este mai profundă. Uneori a fost necesară o așteptare de câteva săptămâni, adică o lună sau două, pentru ca persoana în

dificultate să se poată gândi din nou la povestea sa și să înceapă să scrie. Această sarcină, atunci când este acceptată și desfășurată, mi-a părut întotdeauna pozitivă și liniștitoare. Ea a permis uneori să nu se urmeze acțiuni judiciare. Mie personal îmi pare a fi o etapă indispensabilă a reluării unei activități de muncă.

Prea adesea, exigențele de competitivitate aduc cu sine tensiuni care escaladează în timpul unor conflicte mai degrabă decât în timpul unei discuții. Aceasta reprezintă un stres cronic care îl poate îmbolnăvi pe cel care trece prin el. Situația de stres cronic poate fi inversată dacă persoana își recapătă capacitatea de a reflecta la ceea ce i se întâmplă, pe care o poate dezbate cu ceilalți și poate căuta soluții. Acțiunea noastră de a-l ajuta să reflecteze la povestea proprie și să-și regăsească capacitatea de acțiune este esențială. Ea nu oferă soluția, însă poate permite găsirea acesteia.

3

Hărţuirea

Aşa cum aminteşte Françoise de Lavenère (vezi mai jos), recent şi prin intermediul hărţuirii stresul şi suferinţa la muncă au fost luate în considerare de drept şi şi-au făcut intrarea în sala de judecată.

Conform unui sondaj IPSOS pentru revista *Rebondir*, efectuat acum 10 ani, un francez din trei fusese victima unei hărţuiri morale la muncă, sub formă de insulte, umiliri, victimizări, izolare. Conform anchetei realizate de Ministerul Muncii şi Solidarităţii la aceeaşi vreme, 30% dintre salariaţi declarau că trec prin situaţii de tensiune cu superiorii lor, 20% cu colegii lor.

Există forme diferite de hărţuire la muncă: sexuală, morală. Hărţuirea sexuală – „acţiunea de a hărţui pe altcineva în scopul de a obţine favoruri de natură sexuală" – este un delict. Este, deci, pedepsit penal. Autorul său este trimis în faţa tribunalelor penale. Pedeapsa poate ajunge până la un an de detenţie şi amendă de 1.500 de Euro.

Uneori, cu ocazia plecării sale din întreprindere, salariatul susţine că a făcut obiectul unei hărţuiri sexuale. *Conseils de prud'hommes* au întâlnit şi ele, la rândul lor, astfel de situaţii. Autorul hărţuirii poate fi oricine, superior din punct de vedere ierarhic sau coleg de nivel inferior. Victime sunt, cel mai adesea, femeile.

Eu nu am avut de judecat decât câteva cazuri de hărţuire sexuală în cadrul unei întreprinderi. Persoanele agresate sunt reticente la ideea de a depune plângere. Le este frică de faptul că nu vor fi crezute. Hărţuitorul nu acţionează, de obicei, în public, iar ceilalţi salariaţi aduc mărturie cu privire la comportamentul ireproşabil faţă de ei. Este, deci, greu de adus dovezi în acest

sens. Victimele se simt rușinate, umilite și murdare. Acestea cad adesea în depresie, se închid în ele.

- De fiecare dată când șeful trecea prin spatele meu mă atingea pe fese, sublinia o victimă. Mă considera o bucată de carne.

Nu se poate să fii mai explicit în privința resentimentului persoanei hărțuite.

- După câteva luni am discutat despre asta cu soțul meu. Am făcut o depresie, continuă ea, izbucnind în lacrimi.

Am putut cu greu înțelege un angajator a cărui atitudine puțin prea precipitată față de o secretară fusese dovedită în urma mărturiei colegei sale de serviciu. Aceasta o văzuse, într-o zi, pe salariată, ieșind din biroul patronului, într-o stare emoțională intensă. Încă în stare de șoc, secretara îi mărturisi că el voise să o îmbrățișeze. Cu o altă ocazie, această femeie îi dăduse să asculte o conversație telefonică în care era presată să accepte o invitație la prânz. Ea ne-a cerut să reziliem contractul de muncă din vina angajatorului, ceea ce am și făcut.

Dar, în majoritatea cazurilor, faptele nu sunt atât de precise. O salariată se plângea că a fost concediată în mod abuziv și că fusese obiectul unei hărțuiri sexuale. Ea avusese o ascensiune uimitoare, trecând de la un post de telefonistă la acela de secretară a conducerii, fiind concediată din motiv de incompetență ceva timp mai târziu. Ea s-a dovedit inaptă pentru serviciu și își înmulțea greșelile. Angajatorul își numise, într-adevăr, amanta pe acel post și o concediase atunci când s-au despărțit.

Se mai poate spune că e vorba de hărțuire sexuală atunci când persoana consimte și atunci când „favorurile de natură sexuală" obținute au ca finalitate un concubinaj? Subliniind că nu era vorba de hărțuire sexuală, conform textelor jurisprudenței, l-am condamnat pe angajator, evidențiind faptul că el cunoștea incompetența salariatei atunci când o numise pe acel post. Era, deci, inoportun să îi reproșeze, ulterior, nepriceperea sa.

Judecătorul se află uneori într-o situație delicată în a judeca astfel de cazuri. Nu poate fi vorba de hărțuire sexuală dacă actele au ca scop obținerea de favoruri sexuale.

Foarte des, individul respins trece de la hărțuirea sexuală la cea morală pentru a se răzbuna pe persoana care a avut neobrăzarea de a-i rezista.

Una din primele persoane care au denunțat hărțuirea morală în cadrul unei întreprinderi a fost doctorul Dominique Quinton, inspector regional de muncă pentru Rhone-Alpes, reluând termenul anglo-saxon, în articolul său „Conceptul de mobbing – caz clinic". Această practică a fost dezvăluită marelui public prin cartea *Hărțuirea morală – violența perversă în cotidian* a doctorului Marie-France Hirigoyen.

După această publicație, *Conseils de prud'hommes* au văzut înmulțindu-se plângerile de hărțuire morală.

Dar oare aceste cereri sunt toate justificate? „Hărțuirea morală", calificată drept delict (Legea nr. 2002-73 din 27 ianuarie 2002), este aplicată comportamentelor umane inacceptabile, ceea ce nu este cazul unei simple chemări la ordine, chiar și pe un ton mai sec sau al unei remarce foarte critice asupra muncii.

Codul muncii stipulează că „niciun salariat nu trebuie să suporte acțiunile repetate de hărțuire morală care au ca obiect sau efect o degradare a condițiilor sale de muncă, ce poate atenta la drepturile și demnitatea pe care le are, să îi altereze sănătatea psihică sau mentală sau să îi compromită viitorul profesional" (articolul L. 1152-1).

Pentru a fi vorba de hărțuire, este necesară, deci, prezența acțiunilor „repetate" (o singură acțiune ostilă nu este suficientă) și a actelor „ce pot atrage atenția" salariatului, contând prea puțin rezultatul.

O situație de hărțuire morală poate provoca în primă instanță simptome de stres: nervozitate, irascibilitate, anxietate, tulburări ale somnului, arsuri stomacale, hipertensiune arterială, dureri musculare, hipervigilență și/sau hiperactivitate, oboseală, consum de alcool și de substanțe psihotrope. Într-un al doilea stadiu, dacă aceste tulburări nu se soluționează, victima poate suferi o

stare nervoasă traumatică ce se caracterizează prin reminiscențe ale unor scene umilitoare, angoase, fobia de a merge la serviciu, coșmaruri și insomnii, sentiment de vină. Dacă situația persistă, tulburările de personalitate pot provoca comportamente extreme (depresii grave, suicid, paranoia).

Există hărțuire chiar și atunci când nu există intenția de a prejudicia pe cineva. Acesta poate fi cazul unui management intensiv și al unor condiții de lucru extrem de grele.

Un director de societate le impunea salariaților săi obiective crunte. Un salariat care suporta propuneri jignitoare și denigrări s-a îmbolnăvit. Cazul a ajuns până la Curtea de Casație, care a confirmat decizia Curții de apel: metodele de gestiune ale superiorului ierarhic caracterizau hărțuirea morală, deoarece acestea se manifestau prin acțiuni repetate care aveau ca efect antrenarea unei degradări a condițiilor de muncă și care puteau atenta asupra drepturilor și demnității salariatului, altera sănătatea fizică sau mentală a acestuia sau compromite viitorul său profesional.

A trebuit să judec tot felul de cazuri de hărțuire morală pe care le-am putea clasifica în diverse tipuri: perverse, strategice, complice, colective.

Doctorul Marie-France Hirigoyen descrie comportamentul pervers: persoana va lua o victimă, o va izola, împiedicând-o să se exprime, epuizând-o și discreditând-o în privința muncii sale în mod insidios și umilind-o; în cele din urmă, o va distruge, intimidând-o și împingând-o spre greșeală.

În practică, victima întâmpină dificultatea de a aduce dovezi, deoarece faptele au loc, în majoritatea cazurilor, fără martori.

Îmi amintesc de un director de agenție concediat pentru o vină gravă. Decizia sa de concediere era astfel redactată: „Le faceți viața un infern colaboratorilor dumneavoastră, provocând stres și panică în rândul lor. În consecință, puneți în pericol filiala pe care o conduceți ..."

Două colaboratoare descriseseră climatul de tensiune. Directorul le interzicea să se îmbolnăvească, le sfătuia să nu mai aibă

copii, le umilea, le critica în fața clienților, nu accepta niciun comentariu, în caz contrar începeau represaliile, le învinovățea, încerca să distrugă înțelegerea dintre ele, se contrazicea, le nota toate greșelile și gesturile și le ținea mereu în alertă.

Stresul și nervii care rezultau în urma perversității acestui comportament avuseseră repercusiuni asupra vieții familiale și a sănătății acestora. Mai multe salariate trăiau cu calmante. Dar într-o perioadă caracterizată prin șomaj, nu îndrăznești să demisionezi. Nu au depus, deci, plângere. După câțiva ani, aproape din întâmplare, angajatorul a luat la cunoștință de această stare de fapt. Trecând pe la sediul filialei, a văzut o salariată într-un acces nervos. A întrebat-o motivul. Directorul filialei a fost concediat imediat.

Cu siguranță, directorul întreprinderii știuse să fie pe placul salariaților. Își jucase pe deplin rolul pentru a se face respectat și pusese capăt unei situații insuportabile. Dar comisese o greșeală de natură administrativă, numind ca director al filialei o persoană care nu avea calitățile umane necesare și nici o pregătire în administrarea personalului. Dacă ar fi fost mai atent, câte drame nu s-ar fi evitat! Salariații au fost marcați toată viața în urma trecerii lor prin acest serviciu. Este greu să îți revii după astfel de agresiuni.

Trebuie să fim atenți să nu arătăm cu degetul doar spre societățile private. Hărțuirea morală este des întâlnită în administrație. *„Le Nouveau Pouvoir judiciaire"* (*„Noua Putere judiciară"*), revista Uniunii Sindicale a Magistraților, publică, în februarie 2005, un articol intitulat *„Hărțuire și presiuni diverse (sau violența schimburilor în mediul judiciar)"*, demonstrând că aceste situații de hărțuire se găsesc în diferite domenii de lucru. Acestea apar atunci când oamenii nu știu să-și identifice și să-și depășească temerile: teama de a-și pierde serviciul, de a nu plăcea, de a dezamăgi, de a lipsi, de a inova. Aceste persoane își maschează, deci, „angoasa existențială", dezvoltând o dorință de dominare în care cei mai slabi sunt prada cea mai bună.

Persoanele hărțuite în întreprinderi nu sunt toate victime ale unui „pervers". Hărțuirea poate rezulta și în urma unei „destabilizări strategice". Legătura între un angajat și munca sa nu este decât pecuniară. Angajatul aderă la cultura întreprinderii unde lucrează, a stabilit un fel de legătură morală bazată pe devotament, respect etc. Hărțuirea îl determină să creeze o ruptură a acestei legături.

Un angajator îi impuse unei vânzătoare să mătură magazinul, apoi să coboare trei sute de cutii de vopsea în pivniță, pentru a le aduce înapoi. Salariata demisionă la ceva vreme și sesiză justiția, estimând că angajatorul făcuse totul pentru a o determina să demisioneze.

Procedurile folosite erau de aceeași natură și în cazul care urmează. O întreprindere tocmai fusese cumpărată și la conducerea sa fusese numit un director nou. Acesta o urmărea toata ziua pe o vânzătoare în magazin, notând în mod scrupulos, pe un carnețel, tot ceea ce făcea aceasta („10 minute pentru a aranja umerașele pentru haine, 3 minute pentru a pune cămășile pe raioane, 2 minute pentru a le aranja..."). A blocat-o toată după-amiaza. La sfârșitul zilei, salariata a cedat nervos. A fost concediată pentru insulte adresate angajatorului în fața clienților și a personalului. Evident, ea a susținut că fusese determinată să comită această greșeală și a formulat o acțiune în instanță.

În aceste cazuri, violența psihologică este calculată. Angajatorul caută să se descotorosească de salariatele sale, fără a le plăti salariile. Le pune sub presiune pentru a le determina să demisioneze sau să comită o greșeala gravă.

În aceste două cazuri am urmărit raționamentul salariatelor.

Cu cât are mai puține argumente pentru a concedia, cu atât mai mult societatea rău-intenționată are un demers elaborat pentru a desface contractul de muncă. Aceasta creează un dosar și găsește pretexte. Este cazul societăților aflate în dificultate economică, cărora le lipsesc lichiditățile sau ai căror angajați au vechime mare – fapt ce ar presupune o concediere costisitoare.

Un tehnician era de douăzeci și opt de ani în întreprindere, când a fost numit un director de filială nou. Câteva luni mai târziu, acesta a primit un avertisment pentru „comportament inadecvat în cadrul unei echipe mici". Nu înțelesese și se revoltase.

Și, apoi, circulă zvonul precum că era întotdeauna greu de tolerat, că avea un caracter groaznic. Îl devaloriza. Mecanismul hărțuirii era la locul său. Calitatea muncii sale pregăti terenul pentru critică. Instabil, comise mici greșeli. Exact ce aștepta directorul filialei...

„Aveți o productivitate zilnică incompatibilă cu nivelul dumneavoastră profesional și cu o activitate normală", îi scrise acesta. „Colaboratorii dumneavoastră sunt penalizați din cauza atitudinii dumneavoastră, vă denunță comportamentul. Această stare de fapt face imposibilă continuarea relațiilor contractuale".

Atunci când persoana hărțuită este susținută de ceilalți colegi, repercusiunile asupra stării sale psihice sunt mai mici. A fost, din fericire, cazul acestui tehnician. Tulburați, reprezentanții personalului îi scriseră angajatorului că acea concediere era abuzivă, chiar infamă, având în vedere vechimea sa mare și caracterul insignifiant al greșelilor ce i se reproșau.

Acest tehnician obținu în justiție salarii substanțiale. În anii ce au urmat, întreprinderea își depuse bilanțul și a fost lichidată. Administrația defectuoasă și lipsa ascultării salariaților își aduseseră contribuția.

Sancționările nu au, din păcate, caracter de exemplaritate. Pe de altă parte, nu trebuie uitate dificultățile întreprinderilor. Cum să concediezi dacă nu poți plăti salariile? Cum să continui contractul de muncă dacă trezoreria nu mai permite virarea salariilor?

Nu s-ar putea găsi o soluție pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM)? Acest disconfort s-ar diminua dacă părțile ar putea să se despartă în mod amiabil. Or, nimeni nu vrea să preia inițiativa separării: salariatul vrea, bineînțeles, să primească salariile în urma desfacerii contractului, precum și șomajul, pe care angajatorul nu le poate plăti din lipsa banilor. Angajatorii și

angajații se joacă de-a șoarecele și pisica: salariatul face tot posibilul să nu fie concediat și angajatorul îl împinge să demisioneze. Finalitatea este, de regulă, o concediere din culpă gravă, fără salarii, preluată de către asociația ASSEDIC.

Poate s-ar putea evita această risipă, determinându-i pe angajați să cotizeze, încă de la angajare, către un fond special care să vireze banii în ziua rezilierii contractului. Ar fi o ușurare pentru angajator. Asociația ASSEDIC ar prelua răspunderea asupra salariatului, chiar și în caz de demisie. Astfel, angajatorul și salariatul ar fi mulțumiți și rezilierile ar fi mai puțin încărcate de emoție. Posibilitatea de a rezilia contractul pe cale amiabilă după 2008 este, din acest punct de vedere, o evoluție incontestabilă în ceea ce privește desfacerea relațiilor contractuale.

Există o formă de manipulare care constă în determinarea angajatului de a părăsi întreprinderea, „fără ca el măcar să știe asta".

Au fost organizate seminarii de „destabilizare" în acest scop în marile întreprinderi. Acestea predau idei și metode consilierilor care se ocupau de gestionarea resurselor umane, pentru a determina angajații să rezilieze ei înșiși contractul de muncă. Pentru a-i face să piardă ideea de apartenență sau de identificare cu întreprinderea erau numiți, spre exemplu, timp de câteva luni, în filiale diferite, departe de echipele și colegii lor, sau le dădeau să îndeplinească sarcini absurde, inutile sau pur și simplu străine de meseria lor de bază și de competențele lor. Atunci când salariații și-au pierdut reperele și motivarea, devenea ușor să îi facă să accepte o plecare în cadrul unei tranzacții sau al unui plan social.

Mai există o variantă de hărțuire: hărțuirea complice! De această dată, angajatorul nu este autorul direct al hărțuirii.

O femeie era de trei ani lucrător comercial la o societate de confecții. Foarte repede, aceasta a sesizat direcțiunea pentru a se plânge de propunerile obscene la adresa sa din partea superiorului său ierarhic. Nu primi niciun răspuns. O lună mai târziu, în

represalii, aceasta a fost sancționată cu un avertisment. I se reproșa o atitudine neplăcută față de clienți.

Deja umilită de atitudinea șefului serviciului, a avut un sentiment de nedreptate. Acesta din urmă, simțindu-se susținut de către conducere, a întețit gâlceava.

„Vă cer ajutorul pentru a fi tratată uman", îi scrise ea directorului, după ce i-a enumerat toate prin câte o făcea să treacă. Această scrisoare nu a avut un ecou mai mare ca precedenta. A fost începutul depresiei sale. Medicul îi prescrise un concediu medical, dar care nu îl scoase pe angajator din letargia în care se afla, și situația se înrăutăți. În fața unei astfel de inerții, tânăra sesiză Inspecția Muncii.

„Ceea ce vă cer, îi spuse ea inspectorului, este foarte simplu: să mă explic cu acel domn în prezența patronului meu. Mi se pare că atunci totul ar intra pe făgașul său normal".

Inspectorul îi scrise, în acest sens, directorului, apreciind că „o întâlnire între doamna (...), în prezent în concediu medical, și domnul (...) este necesară pentru a pune capăt multiplelor diferențe de puncte de vedere și pentru a stabili drepturile și obligațiile fiecăruia".

Dar vai, intervenția Inspecției Muncii nu a avut rezultate. Angajata încercă din nou să găsească protecție din partea conducerii: „Astăzi m-a pus să mătur magazinul, spunându-mi că aș putea fi o foarte bună menajeră..." La scrisoare, adăugase și două mărturii ale unor foști salariați care suportaseră, la rândul lor, acte asemănătoare de hărțuire. Unul dintre ei afirma că șeful său își arunca pe jos mucurile de țigară și îi impunea să le mănânce.

O lungă tăcere a fost răspunsul acestui nou apel. Tânăra a intrat iar în concediu medical, ceea ce aduse după sine concedierea „din nevoia de înlocuire din cauza absenței prelungite care perturbă activitatea întreprinderii". A apelat la justiție și cazul a fost prezentat în fața Secției Sociale a Curții de Apel din Grenoble, pe care o prezidam.

În mod evident, l-am sancționat pe angajator, care nu îi permisese angajatei sale să își execute serviciul în condiții decente și

liniștite, compatibile cu demnitatea umană și cu respectul datorat unei persoane.

Angajatorul trebuie să știe să comunice cu personalul său. Se întâmplă ca acesta să prefere să practice atitudinea „lasă-mă să te las". „Se vor înțelege între ei", gândește el. Or, intra în obligațiile sale să le asigure salariaților condiții decente de muncă. Lipsa dialogului în întreprinderi și cea de formare a angajatorilor în administrare au repercusiuni economice importante și afectează întregul colectiv. Concediile medicale și sesizarea justiției, care urmează, costă scump.

Hărțuirea poate fi și un fenomen de grup. Acest caz, extras dintr-un exemplu pe care Marie-France Hirigoyen îl dă, seamănă cu un linșaj... După câteva luni, într-o societate, un angajat și-a dat seama că ai săi colegi extrăgeau din cadourile pe care întreprinderea le făcea la sfârșit de an, doar vinul și șampania. Această practică, împotriva eticii sale, îl șoca. Se adresă superiorului său ierarhic. Se arată nepăsător. Și el procedă ca și colegii săi. „Este o modalitate indirectă de a ne recompensa pentru munca excelentă pe care o prestăm", îi răspunse acesta ironic.

Omul se simți foarte incomod între colegii care, avertizați de către șeful serviciului, îl priveau ca pe un neavenit. Ca o ultimă soluție, apelă la directorul general. Degeaba. Și direcțiunea folosea acest sistem. În ceea ce îl privește pe director, acesta nu avea intenția de a interveni, atâta vreme cât această practică întreținea o atmosferă plăcută în societate. Pe scurt, omul nostru devenise calul de bătaie. Luat la vizor de toată lumea, fusese izolat și, apoi, treptat, exclus din grup, căzând în depresie.

Ceea ce a trăit acest om este la fel ca în cazul multora dintre aceia care refuză să „colaboreze" cu un sistem deja stabilit. Rezistența lor față de gândirea majoritară aduce după sine excluderea.

Cazul acestei femei este deosebit de pregnant: ea conducea un serviciu al unei filiale franceze a unei societăți internaționale. Dar nu era făcută din același aluat din care erau făcuți colegii săi. Venită de la sediul social din Paris, ea ajunse într-un oraș din provincie deosebit de închis. Și drumul său profesional fusese, de

asemenea, diferit. Lucrase în cadrul unui mare corp al statului, unde fusese detașată. În fine, era strălucită, ceea ce stârnea gelozii. Toate aceste aspecte făceau din ea o intrusă.

Urmă o izolare. Anumite persoane, fără să fi văzut-o vreodată, o detestau și o împovărau cu toate defectele. Era arătată cu degetul ca pe un element de care trebuie să fugi și care trebuia eliminat.

Au încercat să o treacă drept nebună. Directorul unui serviciu primi, într-o zi, de ziua sa, flori din partea ei, un altul un parfum. O campanie de presă fu declanșată în mod insiduos împotriva ei. Apoi îi sună telefonul noaptea. Primi scrisori anonime și chiar amenințări cu moartea! De 1 aprilie, colegii săi au primit un document numit „Expertiza psihiatrică a lui Elisabeth S., directoare..." Orice coleg desemnat în serviciul său era imediat influențat de ceilalți, care îi schițau un tablou teribil cu ceea ce îl aștepta.

Foarte repede, colaboratorii săi direcți își dădură seama că făcea obiectul unei intrigi. Aceștia o susțineau și totul părea a fi intrat pe făgașul normal. Dar structura serviciului s-a schimbat și încă două salariate au fost afectate. Tensiunea a reapărut.

Tânăra femeie a inițiat întâlniri de serviciu pentru a pregăti un dialog. A încercat să-și integreze principalele adversare și să le responsabilizeze. Nimic nu mergea. Se opuneau la tot și încercau să le influențeze și pe celelalte membre ale echipei, afirmând că procedurile pe care le aplica nu erau în regulă.

În cadrul unei adunări generale a întregului personal, a fost un infern. O secvență demnă de un „tribunal al tovarășilor" din Uniunea Sovietică. Se montase împotriva ei un întreg dosar. Toata lumea îl cunoștea, mai puțin ea. Mijloacele folosite pentru a o elimina aminteau de secvențele de umilință publică din Republica Populară Chineză, *„thamzing"*, în care acuzatul, timp de câteva ore bune, primea insulte, lovituri, era scuipat... Vă imaginați că acestea pot exista și în întreprinderi respectabile din democrația noastră occidentală?

Rațiunea părăsise grupul, care nu mai era capabil nici de cea mai mică apreciere obiectivă. Nimic din ceea ce făcuse ea bun nu fusese reținut. În timpul acelei întâlniri care a durat trei ore, își

asculta colegii cum efectiv „lătrau" împotriva ei, punându-i la îndoială integritatea, capacitatea de a conduce un serviciu, calitățile umane cele mai elementare. Patru din colegii săi își împărțiseră rolurile și își dădeau unul altuia cuvântul, fără a-i lăsa timp să răspundă.

În niciun moment, directorul general nu se folosi de prerogativele sale pentru a restabili ordinea în acea întâlnire. În cele din urmă, acesta îi întrebă pe ceilalți membri prezenți ce trebuia să facă. Verdict: să o schimbe din serviciu. Desigur, noul post presupunea aceeași poziție, dar procedura semăna cu o sancțiune disciplinară.

Deosebit de afectată, tânăra femeie cunoscu grave probleme de sănătate. Atunci doar directorul său general se scuză, explicându-i că se vedea depășit de evenimente. Apelă la serviciul social pentru a-l informa pe președinte cu privire la modul în care fusese tratată. Acesta consideră procedura drept insuportabilă și vru să trimită o inspecție pentru a începe o anchetă. Ea era descurajată, nedorind să treacă din nou prin ceea ce trăise.

Cele două povești nefericite arată că relațiile din cadrul întreprinderilor se limitează rar la raporturile între două persoane. Ele se dezvoltă în interiorul unui grup sau al unui serviciu bine structurat. Un grup are propria sa existență și comportamente specifice. Această femeie își acordase vioara un pic prea sus: simfonia devenise cacofonie. Diferitele elemente ale grupului, pentru a se face acceptate, ezitaseră să își afirme ideile și personalitatea. Se înecaseră în masă și adoptaseră un comportament stereotipic, conform normei promovate de majoritate. Cei care, în sufletul lor, nu aprobau aceste proceduri, nu au îndrăznit să intervină, cu excepția unuia. Prin urmare, grupul caută să-l izoleze pe acest nou disident.

Într-un univers uniformizat, caracterele puternice și independente sunt greu acceptate. Cei slabi au tendința de a-și da importanță, afiliindu-se la grup. Ceea ce o singură persoană nu ar fi îndrăznit niciodată să facă, ea a făcut în cadrul grupului, unde responsabilitatea individuală este diluată.

Hărțuirea morală,
Dreptul la muncă și mediere, ce legături există?

de Françoise de Lavenère, mediator-formator,
fost avocat, responsabilul Centrului de Mediere din Poitiers

Dacă expresia „hărțuire morală la locul de muncă" este recentă, examenul relațiilor în întreprinderile private sau publice demonstrează că fenomenul există de mai multe decenii.

În ceea ce privește acțiunile difuze, în absența textelor legislative, judecătorii au elaborat, puțin câte puțin, un document jurisprudențial în care se regăsește termenul de hărțuire morală. Numeroase decizii folosesc expresia „vătămare a demnității". Astfel, o decizie a Curții de Apel din Grenoble din 3 mai 1999 evocă fenomene de presiune asupra colaboratorilor, umiliri, agresiuni sistematice și critici dure în fața clienților.

Articolul 3 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului reprezintă, de mult timp, un punct de referință în ceea ce privește respectul demnității și libertății celorlalte ființe umane la locul de muncă.

În Franța, Legea nr. 2002-73 din 17 ianuarie 2002, legea modernizării sociale, a adăugat un ansamblu de dispoziții în Codul muncii, protejând salariații împotriva hărțuirii morale. Dispozițiile acestei legi au fost modificate prin Legea 2003-6 din 3 ianuarie 2003, modificând sarcina probei.

După Ordonanța nr. 2007-329 din 12 martie 2007, dispozițiile codului muncii sunt cuprinse în articolele L1152-1 – 1154-2 din Codul muncii.

Legea din 13 iulie 1983, despre drepturile și obligațiile funcționarilor, a fost completată cu articolul 6 care reia, prin adaptare, termenii Codului muncii.

În ciuda tuturor acestor decizii, legi și publicații, care propun organizarea de medieri în interior cât și în exterior, realitatea zilnică recentă demonstrează că hărțuirea morală la locul de muncă, departe de a fi soluționată, continuă să progreseze.

Fără a implica neapărat tribunalele, directorul întreprinderii, presupusul hărțuitor și victima pot găsi, din propria inițiativă, un mediator pentru a-i ajuta să comunice, să se explice.

Exemplele de mediere în materie de hărțuire morală nu sunt încă foarte multe, dar din ce în ce mai numeroase. Ele îi aduc victimei satisfacția reparației.

Să luăm două exemple concrete:

Din 1996 până în 1998, un patron „de modă veche" al unei firme și-a supus salariatele unor violențe fizice și psihologice inumane. Angajatele, specializate în confecții, nu îndrăznesc să spună nimic de teamă să nu își piardă locul de muncă.

Presiunile psihologice și situațiile vexante devin atât de insuportabile, încât Inspecția Muncii, alertată de către delegații personalului, semnalează procurorului existența unor presiuni psihologice și a hărțuirii, care au determinat o angajată cu o vechime importantă să demisioneze la sfatul medicului său, îngrijorat de comportamentul suicidar al acesteia. În aceeași firmă, medicul de medicina muncii a trebuit să declare trei salariate inapte de muncă din cauze psihice și, de asemenea, comportamente suicidare.

Tribunalul corecțional „declară inculpatul vinovat de a fi supus aceste persoane, în speță salariații săi, unor condiții de muncă incompatibile cu demnitatea umană, abuzând de vulnerabilitatea acestora sau situația de dependență, prin impunerea unor condiții climatice insuportabile, a unor proceduri disciplinare nefondate, rețineri din salariu nelegale, critici permanente."

Curtea de Apel din Poitiers confirmă dispozițiile primei hotărâri și face, de asemenea, aplicarea art. 225-14 din Codul penal, condamnându-l pe angajator la pedeapsa cu închisoarea și amendându-l cu 7.500 de Euro. Va trebui, de asemenea, să plătească despăgubiri pentru concediere și daune-interese părților vătămate.

Secția Penală a Curții de Casație confirmă decizia Curții de Apel, invocând atingerile aduse integrității fizice și psihice a salariatelor. Măsurile evocate arată paroxismul unui conducător

temperamental, care se consideră atotputernic față de salariatele „sale", al căror viitor profesional depinde de el.

Al doilea exemplu se referă la lucruri întâmplate într-un supermarket: la o filială a unui mare grup internațional, având aproape 40 de salariați, se schimbă directorul. Atmosfera agreabilă de până atunci devine insuportabilă pentru un anumit număr de angajați, care se trezesc nu numai cu sarcini suplimentare importante, dar și cu familiarități dezagreabile și nejustificate, program de lucru modificat în mod brutal, o atitudine de dispreț și critici violente în fața clienților și a altor colegi". Aceste atitudini vexatorii, repetate stau la originea unui certificat medical al uneia dintre salariate, devenite de puțin timp delegat sindical și, de atunci, țapul ispășitor al noului angajator, și care a fost în final internată pentru depresie nervoasă.

Tribunalul consideră că sunt constituite elementele infracțiunilor de împiedicare a exercitării funcțiilor delegatului personalului și de hărțuire morală și îl obligă pe angajator.

Aceste două cazuri par destul de emblematice pentru situațiile de hărțuire morală.

În primul caz, angajatorul și-a făcut-o cu mâna lui, considerând că salariații trebuie să îi fie devotați trup și suflet, întrucât el este cel care le dă un loc de muncă. Refuză orice întâlnire a delegaților personalului, contextul economic este extrem de sensibil și rata șomajului este importantă. Această speță este caricaturală și lecturarea faptelor se apropie de un roman al lui Zola. Într-un asemenea context, numai o condamnare penală și creșterea daunelor-interese pot să oprească pe acest om care calcă în picioare personalitățile altora și această mașinărie infernală. Cum să te gândești la organizarea unei medieri? Scuzele sunt improbabile sau de neconceput. Angajații și-au găsit un loc de muncă și doar condamnarea angajatorului putea să le repare prejudiciul psihologic.

Al doilea caz este complex. Lumea supermarketurilor s-a dovedit adesea un teren favorabil pentru ceea ce englezii numesc

„the cost killers", angajați pentru a-și face targetul, a reduce costurile, care să pună presiune pentru a concedia, într-un context al mondializării, globalizării și presiunii pe piață.

În acest caz, organizarea unei medieri ar fi fost mai fericită. Noul șef, numit de directorii generali pentru a face treaba murdară din firmă, trebuie să facă față unor obiective greu de atins, cu prețul unor demisii bine orchestrate, și să răspundă permanent holdingului. Mediatorul poate să facă loc scuzelor și să permită apariția unor formulări ca: „nu puteam face altfel, este în joc propriul meu loc de muncă."

În concluzie, putem constata următoarele: hărțuirea morală are costuri mult mai mari decât profitul sperat – sunt costurile ființei umane și a sănătății acesteia.

Când a apărut legea privind hărțuirea morală, puteam crede că nu o să ne mai întâlnim cu concedieri abuzive, lupte de putere, incompetență managerială și alte atitudini ostile, pe scurt, tot ceea ce conduce la suferințe nedemne la locul de muncă. Din păcate, realitatea ne dovedește contrariul: mai mult ca niciodată, într-un context de frământări economice cum nu au mai existat, persistă legea celui mai puternic sau a celui mai dur. Hărțuirea morală la locul de muncă a devenit o problemă națională pe care o simplă lege nu o poate rezolva pentru că ne aflăm în domeniul resentimentelor, al legăturilor și al diviziunilor.

Un remediu mai blând și mai eficient decât aplicarea strictă a legii poate să provină din mediere și din instruirea managerilor.

CAPITOLUL III

Umilirea, lipsa de înțelegere, revolta angajatorului

Contractele de muncă se derulează în general în bune condiții. Anumite firme mari lipsesc din instanțele noastre, ca și cum nici nu ar fi auzit de concedieri, nici de demisii sau de oricare alte probleme. Dimpotrivă, altele se regăsesc atât de des, încât mi-a venit ideea de a aduna în aceeași ședință toate dosarele în care apărea o anume firmă pentru a ne face o idee de ansamblu asupra mediului de lucru. Numai așa am putut să înțelegem că directorul de resurse umane al acestei firme avea o atitudine intransigentă care ducea la o concediere „cronică" a angajaților.

Cel mai adesea, angajatorul este cel care creează condițiile de muncă dintr-o firmă. Uneori suferă în urma alegerii pe care a făcut-o angajând un anumit salariat. O singură persoană poate transforma atmosfera unui întreg loc de muncă.

Credem, și ne înșelăm, că cel care deține puterea nu poate fi pus în dificultate. Or, ca orice ființă umană, un patron este și el vulnerabil în relațiile sale profesionale. În calitate de lider, el este responsabil de conducerea firmei, de dezvoltarea și de viitorul acesteia. Riscurile la care este predispusă firma și nesiguranța situației acesteia nu fac decât să-i sporească îngrijorarea. În plus, se confruntă cu o legislație din ce în ce mai restrictivă.

Angajatorul poartă, de asemenea, o responsabilitate triplă: umană, economică și juridică. Această sarcină dificilă îl poate face să treacă prin momente dificile, de crispare, mai ales atunci când comportamentul unui salariat i se pare că reprezintă un pericol pentru firma sa.

1

Abuzul de drept

Un bucătar, angajat cu contract pe perioadă determinată pe timpul verii, nu a avut altceva mai bun de făcut decât să demisioneze pe 12 iulie! Angajatorului îi era imposibil să găsească înlocuitor în ajunul zilei de 14 iulie.

Furios, acesta din urmă a sfârşit prin a-i cere bucătarului daune-interese la *Conseil de prud'hommes*, prin procedura ordonanţei preşedinţiale: fusese nevoit să închidă localul pentru câteva zile şi nu şi-a servit clienţii în plin sezon. A cerut ca salariatul său să fie condamnat la plata unei indemnizaţii pentru repararea prejudiciului adus.

Dar *Conseil de prud'hommes* nu a ţinut cont de plângerea sa, considerând că cererea plăţii de daune-interese nu se aplică în cazul procedurii ordonanţei preşedinţiale.

Încercând să aflu mai multe, bucătarul mi-a răspuns că se săturase să tot muncească la acest local. I-am atras atenţia că acesta nu constituia un motiv suficient şi că avea un contract cu durată determinată care îl lega încă de angajatorul său.

- Sunteţi conştient de faptul că angajatorul ar putea să vă ceară daune-interese pentru prejudiciul pe care i l-aţi adus?

- Da, mi-a răspuns el cu cinism. De aceea nu mai muncesc. Nu am niciun ban şi niciun bun pe care ar putea să mi le ia.

Nici sistemul juridic, nici punerea în scenă a unui proces, nu păreau să-l impresioneze. Evident, prejudiciul pe care îl cauzase angajatorului nu îl îngrijora. Dacă îşi dispreţuia toate îndatoririle, părea în schimb foarte bine informat în legătură cu drepturile sale.

Eram dezarmată în faţa unei asemenea atitudini. Ce cuvinte puteau să-l atingă? Cum puteam să-l fac să înţeleagă că celălalt există şi că are dreptul la un anumit respect?

- În orice caz, a continuat el cu acelaşi cinism, în procedura ordonanţei preşedinţiale nu puteţi judeca pe fond cererea mea.

În schimb, angajatorul meu îmi datorează încă 300 de Euro, cu titlu de salariu. Iar asupra acestui lucru trebuie să vă pronunțați și să îl sancționați. Nu contestă că îmi datorează această sumă. Cererea mea de plată a salariului reiese din procedura prealabilă.

Din punct de vedere juridic, argumentația sa era de necombătut! În cadrul procedurii ordonanței președințiale, judecătorul poate da doar răspunsuri provizorii la situații de urgență sau să facă să înceteze un comportament ilicit. Nu poate să sancționeze prin plata daunelor-interese. Am crezut că angajatorul o să înnebunească la auzul acelor vorbe. Ce puteam să fac? Salariatul venea de pe o poziție de putere. Prefera să vegeteze și să muncească la negru mai degrabă decât să repare consecințele atitudinii sale. În plus, își lua angajatorul în zeflemea.

Am ajuns în cele din urmă să-i împac, dar nu este o împăcare cu care să mă laud. Bucătarul a renunțat la cererea prin care solicita 300 de Euro și angajatorul a renunțat la daune-interese. Pe scurt, rămăseseră supărați. Când i-am sugerat bucătarului să își ceară scuze de la angajatorul său, el a refuzat să semneze procesul-verbal de conciliere. Nu, nu regreta nimic!

Anumiți angajatori, manufacturieri sau patroni de întreprinderi mici, sunt puși în situații fără ieșire pentru că au ignorat formalitățile legale prea complicate și prea numeroase. Patronul, pus în fața salariaților al căror nivel de educație este mai ridicat decât al celor din secolul trecut, sprijiniți de sindicate care uneori cunosc mai bine legile decât el, se poate simți dezarmat.

Nu ducem lipsă de exemple în care salariații au abuzat de protecția legii pentru a scăpa de sancțiuni. Responsabilul de personal al unei întreprinderi mari a demarat o anchetă, intrigat de frecvența opririi lucrului și de numărul impresionant de demisii de la una dintre agențiile întreprinderii. A descoperit cauza acestor grave disfuncționalități: șeful agenției își hărțuia personalul. A reacționat imediat, angajând psihologi din exteriorul întreprinderii, care au luat în primire anumiți salariați, apoi au convocat-o pe șefa agenției la o discuție prealabilă demiterii sale.

Din păcate, în timpul discuției, aceasta a reușit să stârnească mila și să îi convingă să transforme concedierea pentru faptă

gravă, în cea pentru o cauză reală și serioasă. Imediat ce a primit înștiințarea de concediere, a revenit asupra acesteia cu un certificat medical: era însărcinată! Or, dacă legea îi permite unui angajator să concedieze o salariată însărcinată pentru o faptă gravă, ea interzice complet concedierea pentru o cauză reală și serioasă.

Șefa agenției trebuia deci reintegrată, dar în cadrul cărui serviciu? Nimeni nu voia să lucreze cu ea. Patronul nu a găsit altă cale de scăpare decât să o numească pe un post într-un oraș vecin, comițând astfel eroarea la care salariata spera! Nu putea, fără acordul său, să schimbe termenii contractului ei de muncă. Șefa agenției a folosit aceasta ca pretext pentru a-l târî prin tribunale.

- Am căzut într-o capcană, mi-a zis dezgustat.

Exemplul următor arată, din fericire, că persoana frauduloasă nu are întotdeauna câștig de cauză. Salariatul unei firme de curățenie fusese concediat pentru prestație nesatisfăcătoare la locul de muncă. În apărarea sa, el susținea că superiorii săi îi suflau întotdeauna în ceafă, îi interziceau să bea o cafea, îi aduceau neîncetat reproșuri, unele mai absurde decât altele, cum ar fi că nu își închisese un nasture de la cămașă.

La rândul său, angajatorul îi reproșa că trecea pe culoare fără să curețe nimic, că refuza să se închidă la cămașă – ceea ce dăuna imaginii de marcă a firmei – că își petrecea timpul în fața automatului de cafea, că își lăsa căruciorul alandala pe culoare și că nu ținea deloc cont de ceea ce i se spunea.

Conseil de prud'hommes a dat dreptate salariatului, reținând că nu exista nicio cauză reală și serioasă pentru concedierea acestuia și că fusese o victimă a hărțuirii. Angajatorul a formulat apel.

Sunt lucruri pe care le putem judeca ușor, pe altele nu. Să obligi pe nedrept un angajator acuzat de hărțuire morală sau sexuală este foarte grav. Să nu îl obligi, atunci când faptele au avut loc cu adevărat, este la fel de îngrozitor pentru salariat. De data aceasta, audierea colegilor ne-a adus la reformularea hotărârii și la a-i da dreptate angajatorului. Martorii subliniaseră

atitudinea de „lasă-mă să te las" a angajatului și inerția acestuia. Angajatorul pe care salariatul îl făcuse astfel să-și iasă din pepeni, a explodat într-o zi în public. Acesta era motivul pentru care el era acuzat de violență psihologică de către martorii de bună-credință.

Când vorbim despre suferință la locul de muncă, ne gândim la început – și pe bună dreptate – la salariați fără calificare care fac adesea munci înjositoare și care sunt într-o poziție vulnerabilă. Acest lucru nu trebuie să ne facă să uităm că, la rândul lor, și cei cu funcții de conducere sunt în egală măsură afectați de implicațiile acțiunilor lor, de responsabilitățile lor și de stresul pe care poziția lor îl poate provoca.

„Mă simt trădat" este o expresie pe care am auzit-o adesea, mai ales atunci când între părți existau alte legături în afara celor din contractul de muncă. Când concedierea implică familia sau cuplul, există o încărcătură emoțională mai mare. Părțile experimentează într-un mod dureros această ruptură. Ele sunt literalmente sufocate de problemele lor. Toate domeniile vieții lor sunt implicate. Nu pot să se mai agațe de muncă pentru a uita eșecul, deoarece munca și familia sunt unul și același lucru. Iar angajatorul, cu sentimentele rănite, își pierde valorile și sistemul de referință. Într-un anume fel, cea care dispare este tocmai rațiunea sa de a trăi.

Trădarea asociatului, a prietenului se află, de asemenea, în centrul a numeroase spețe. Trei prieteni creaseră o firmă de confecționare de parapante. Dar tensiunile au apărut foarte rapid. Dacă Pierre și Jacques se înțelegeau bine, Jean era mai retras. Primii aveau impresia că se străduiau să găsească noi piețe de desfacere, în timp ce Jean nu contribuia cu nimic și era resimțit ca o povară.

Când Pierre și Jacques erau în Guadalupe cu afaceri, Jean a pierdut o afacere de mai mult de 50.000 de Euro pe care coasociații săi o negociaseră cu Japonia. Aceasta a fost ultima picătură. Pierre, care era administratorul societății, a hotărât să se separe

de Jean. Acesta din urmă a sesizat *Conseil de prud'hommes* și apoi a formulat apel.

Am confirmat hotărârea *Conseil de prud'hommes*, reținând că Jean a greșit lăsând intenționat să eșueze discuțiile cu cei din Japonia. De ce acționase așa? El însuși nu putea să ne explice. S-a spus, dar fără să fie aduse dovezi, că înființase o firmă concurentă. Aceasta ar explica poate gestul.

Pentru angajator, reglarea problemei concedierii nu era decât un început. Trebuia, de asemenea, să facă față zilei de mâine, să răscumpere partea celui care pleca. Or, înființarea unei firme este un proiect care se face în comun: ruptura dintre asociați este marca eșecului. Entuziasmul se pierde. Plecăm din nou la drum, dar nu va mai fi niciodată ca înainte. Divorțul dintre asociați duce la vânzarea firmei.

În timp ce legăturile de prietenie se țes în jurul contractului de muncă, încrederea poate anihila cu totul prudența.

Un salariat muncea într-o agenție imobiliară. Anii pe care îi petrecuseră lucrând împreună îl apropiaseră de angajatorul său. Într-o bună zi, i-a venit cheful să demisioneze pentru a-și face propria agenție, dar pentru asta trebuia să obțină o acreditare profesională. Or, nu avea cetățenie franceză și se temea că formalitățile vor dura ceva timp. S-a confesat angajatorului său, care i-a propus spontan să îi administreze noua agenție în așteptarea acreditării. Și, astfel, patronul a ajuns administratorul agenției prietenului său. În schimbul serviciului, era prevăzut că acesta din urmă își va instrui înlocuitorul.

Când a ajuns în cele din urmă și acreditarea profesională, angajatul și-a arătat adevărata față. În schimbul demisiei, cerea ca angajatorul să îi achite o indemnizație destul de mare. Patronul s-a supărat, a pretins că acest lucru nu era prevăzut în înțelegere și l-a concediat. Fără să mai aștepte, omul nostru s-a grăbit spre tribunal cu scrisoarea în buzunar, ca să-l acționeze pe cel care avusese „neobrăzarea" de a-l obliga să își instruiască înlocuitorul înainte de a se debarasa de el!

Problema în acest caz era că patronul nu își motivase efectiv decizia de concediere. Dezgustat de comportamentul salariatului său, reacția sa a fost virulentă. Instanța l-a obligat la plata unei indemnizații pentru concediere fără cauză reală și serioasă, în plus față de indemnizația pentru preaviz și cea pentru concediere.

„Justiția nu mai are nici pic de morală?" a exclamat angajatorul, doborât în fața relei-credințe cu care fusese recompensat. Cum să îl faci să înțeleagă că îți săpase propria groapă? Justiția nu este făcută pentru a recupera greșelile, nici măcar pentru cele comisă cu bună-credință: *Dura lex, sed lex.*

2

Atingerea adusă demnității angajatorului

De ceva timp, patronul unui restaurant se plângea că îi dispar cantități importante de marfă. S-a întâlnit cu echipa, pentru a pune în discuție această problemă. Dar furturile au continuat până în ziua în care contabilul l-a văzut pe unul dintre bucătari plecând cu o cutie de carton acoperită cu folie de aluminiu.

I-a spus acest lucru patronului. Bucătarul a fost convocat. A negat faptele, pretinzând că luase cu el o cutie goală. Concediat, a sesizat *Conseil de prud'hommes* care nu i-a dat dreptate. A făcut apel și cazul a ajuns în fața noastră.

Își însușise sau nu marfa? Salariații firmei afirmau că îl văzuseră adesea plecând cu cutii de carton care păreau destul de grele. În apărarea sa, bucătarul susținea că era vorba despre cutii goale pe care le lua pentru a schimba locuința. Pe cine să crezi?

Colegii de muncă făcuseră un bloc în spatele angajatorului, descris ca fiind o persoană dreaptă, apropiată de salariații săi și care era incapabil de acte de răzbunare. Angajatorul știuse să își fidelizeze personalul, oferind un loc de muncă în care erau respectate valorile umane. Nu știa valoarea intrărilor din firmă. Respecta etica. Lăsa angajaților săi o parte de inițiativă în îndeplinirea sarcinilor de serviciu, respectând în acest fel nevoia lor de libertate și autonomie.

În fine, am considerat că nu se acoperă cu folie de aluminiu cutiile de carton goale folosite pentru mutare și că maniera în care salariatul le căra îi îndreptățea pe ceilalți să creadă că ambalajele aveau ceva în interior. Furtul era clar și cererea salariatului a fost respinsă. Dar, după treizeci de ani, era pentru prima dată când acest patron era târât în justiție de către un salariat. L-a revoltat să fie suspectat de rea-credință și luase această procedură ca pe un eșec personal.

Am luat cunoştinţă, din păcate, de conflicte mai serioase decât rănirea amorului propriu. Pentru că nu primise postul pe care şi-l dorea, un bărbat a aruncat întreaga firmă şi personalul ei într-o veritabilă tragedie. Se hotărâse să contribuie la închiderea instituţiei care îl angajase, un centru pentru minori handicapaţi. Pentru a-şi atinge scopurile, a pus la punct un plan machiavelic. A abuzat de relaţia pe care o legase cu copiii, fragili din punct de vedere psihologic, sugerându-le să se plângă de rele tratamente, atitudini umilitoare, violenţe şi chiar de atingeri de natură sexuală. Aceste denunţuri au făcut obiectul unei anchete a Direcţiei departamentale pentru cauze sanitare şi sociale (DDASS) şi a jandarmeriei.

După câteva luni, anchetatorii au decis că acuzaţiile nu erau fondate, dar consecinţele au fost dramatice: centrul a fost închis timp de şase luni, iar persoanele acuzate de abuzuri sexuale arătate cu degetul şi concediate. Una dintre ele s-a sinucis, iar altele au trecut prin depresii grave.

Angajatul a pierdut procesul şi nici măcar nu a mai promovat apelul. Nu numai că i-am respins cererea, spunând că a fost concediat perfect justificat, dar, ceea ce se întâmplă rar, l-am obligat să plătească daune-interese angajatorului, evidenţiind intenţia sa de a face rău. Nu era decât o picătură în potopul suferinţelor şi al infamiei pe care le-a declanşat.

Aceste situaţii sunt mai frecvente decât s-ar crede. Salariatul nu este singurul expus suferinţei la locul de muncă. Povara responsabilităţilor, timpul petrecut la lucru apropiat mai degrabă de 70 de ore decât de 35, stresul sarcinilor multiple, pun directorul unei firme într-o poziţie dificilă şi expusă.

- Afară, ieşiţi imediat şi să nu mai călcaţi pe aici! ţipa, cu faţa cu faţa plină de sânge directoarea unei societăţi.

Un angajat coleric, neacceptând o evaluare pe care aceasta i-a făcut-o asupra muncii sale, tocmai o lovise.

- Din păcate, i-a spus avocatul său, dumneavoastră l-aţi concediat fără să-l fi convocat în prealabil la o întâlnire şi fără

să-i fi trimis o scrisoare de concediere. Judecătorii vă vor sancționa.

- Cum ar putea să nu-mi dea dreptate? Acest bărbat mi-a dat mai mulți pumni și mi-a spart nasul! Totul s-a petrecut în fața martorilor. Din reflex i-am spus să plece.

- Judecătorii nu o să aibă ce să facă și vor trebui să vă sancționeze! Legea le impune să aprecieze concedierea ca neavând o cauză reală și serioasă. Dumneavoastră ar trebui să-i plătiți salariatului, pe lângă indemnizația de concediere, indemnizația compensatorie de preaviz și, în plus, daune-interese corespunzând salariilor pe care i le-ați plătit în ultimele șase luni. În plus, este un minim de ...

- Dar este nedrept! Nu pot să plătesc toate aceste despăgubiri.

Este exact ceea ce i s-a întâmplat directoarei! Într-adevăr, plângerea pe care a depus-o pentru vătămare a fost judecată de instanța penală și a dus la condamnarea salariatului la pedeapsa cu două luni de închisoare cu suspendare și plata de daune-interese destinate reparării prejudiciului rezultat ca urmare a loviturilor. Dar aceste despăgubiri nu aveau nimic de a face cu cele pe care a trebuit să le plătească, iar firma cu cei doisprezece salariați a fost obligată să se închidă.

Dreptul muncii de la noi în țară este foarte formal. Nu este suficient să fii un bun tehnician pentru a conduce o firmă. Regulile de dreptul muncii sunt aceleași pentru toate firmele, fie că sunt multinaționale care au servicii juridice, fie că sunt manufacturi, dar dacă cele dintâi pot să suporte costurile unor procese, nu este și cazul micilor întreprinderi.

Un alt exemplu ilustrează necesitarea instruirii angajatorului în ceea ce privește subtilitățile dreptului muncii. Salariatul unei firme cu trei angajați primește o scrisoare de convocare la o întâlnire prealabilă concedierii sale. Această scrisoare enunță nemulțumirile față de acesta. După această întâlnire, directorul acestei micuțe firme îi trimite o decizie de concediere, limitându-se să

spună că acesta este concediat pentru motivele enunțate în scrisoarea de convocare la întâlnirea prealabilă.

„De ce aș relua cuvânt cu cuvânt termenii din prima scrisoare pe care a primit-o luna trecută?" se întreba angajatorul, fără să aibă dreptate. Salariatul a sesizat *Conseil de prud'hommes* și a susținut că decizia de concediere nu a fost motivată. Dispozițiile Codului muncii, care prevăd că angajatorul este ținut să precizeze motivele concedierii în decizia de concediere, fuseseră încălcate cu vârf și îndesat. Salariatul avea dreptate din punct de vedere juridic și a obținut câștig de cauză.

Lipsa de prevedere nu este singurul motiv pentru care angajatorul poate să ajungă în instanță. Lipsa instruirii în conducere poate duce, de asemenea, la diverse conflicte. Un fost angajat al unei hypermarket decide să administreze un minimarket. Angajează ca vânzătoare o tânără de 22 de ani. Aceasta, în ciuda tuturor eforturilor sale, nu se comportă în mod satisfăcător. Îi face numeroase evaluări care o afectează. Lucrurile se înrăutățesc până la punctul în care o concediază. Cazul ajunge în fața *Conseil de prud'hommes* care consideră nefondată concedierea. Angajata formulează apel.

- Vă mai amintiți cum s-au întâmplat lucrurile? L-a întrebat tânăra la audiere pe fostul patron. Mi-ați zis: „S-a terminat! De mâine nu mai treci pe aici!"

Apoi a adăugat plină de dispreț:

- Petreceți mai mult timp numărând cutiile de mazăre decât preocupându-vă de personalul dumneavoastră!

Câtă neîndemânare în toată această afacere! În cazul ei, era primul serviciu. În cazul lui, era prima lui salariată. Nu a știut să-i explice că nu îndeplinește profilul postului, ci a anunțat-o brutal de decizie. Fără o educație de manager, nu fusese conștient de frustrarea pe care o simțise angajata.

În cazul lor, se formaseră la locul de muncă, unul pe post de vânzător, celălalt pe post de responsabil de resurse umane, și fiecăruia dintre ei i se păruse celălalt ca fiind nepotrivit pe postul său. Amândoi și-au dat seama de acest lucru abia la audieri.

Constatarea i-a făcut să zâmbească și i-a repus pe picior de egalitate. El și-a cerut scuze în fața ei pentru neîndemânare și a fost ușor să îi împac. În Franța, ai nevoie de diplome peste tot, mai puțin ca să fii manager de firmă. Toți angajatorii ar trebui să urmeze niște cursuri de bază despre a fi director de personal și cursuri de comunicare.

O firmă, văzând că i se micșorează cifra de afaceri, a propus angajaților o reducere a orelor de lucru, iar ei au acceptat. Dar această măsură nu era de ajuns, așa că firma a propus din nou o reducere a normei de lucru. Unul dintre angajați, care nu își permitea acest lucru, din punct de vedere financiar, a refuzat această măsură. A fost concediat pe motiv că și-a pierdut încrederea în firmă.

Evident că a suportat foarte greu concedierea. După o vechime de 27 de ani în muncă, nu se gândise că va ajunge să se simtă nevrednic. A trimis șase sute de scrisori de intenție! Dar este dificil să îți găsești de lucru la 50 de ani...

Conseil de prud'hommes a decis că demiterea salariatului a fost făcută fără cauză reală și serioasă și a condamnat angajatorul la plata unei indemnizații pentru demitere fără cauză reală de 20.000 de euro.

Părțile au fost de acord asupra unui aspect: hotărârea îi nemulțumea. Pentru angajator, sancționarea era repudierea în fața personalului. De asemenea, considera că suma indicată era prea mare. De cealaltă parte, angajatul considera că suma era insuficientă.

Ce m-a frapat la acest caz, dincolo de teama salariatului că nu își va găsi de lucru, au fost consecințele pe care demiterea acestuia a avut-o asupra firmei. Întreprinderea forma un tot unitar: când se duce un mecanism, se duce totul. Colegii de lucru ai acestuia au făcut front comun cu camaradul lor și reproșau angajatorului că i-a fabricat angajatului un dosar pentru a scăpa de el. Angajatorul și-a pierdut credibilitatea și trecea acum drept un personaj detestat. Atmosfera devenise lamentabilă. Salariații

demotivaţi munceau cât mai puţin posibil. Evident, producţia avea de suferit.

Angajatorul era îngrijorat de această situaţie, dar nu putea să se redreseze din moment ce îşi pierduse toată autoritatea în faţa salariaţilor. Nu era menirea procesului de a repara lucrurile. (Numai numirea unui mediator permite deblocarea situaţiei.)

Dificultăţile cu care se zbat anumite persoane din structura de conducere, mai ales din domeniul întreprinderilor mici şi mijlocii, au repercusiuni asupra dezvoltării acestora şi asupra creării locurilor de muncă în viitor. Un angajator care avea 20 de salariaţi mi-a mărturisit într-o zi că refuza comenzi, deşi întreprinderea sa era înfloritoare. Dezvoltarea presupunea angajări şi el se temea că astfel nu îşi atrăgea decât greutăţi.

Alţii au făcut acest lucru şi l-au regretat. Reprezentantul comercial al unei importante societăţi agroalimentare avea o carieră promiţătoare. Dar iată că avea şi el o pasiune: marionetele! A demisionat deci din funcţia sa pentru a crea o firmă de confecţii şi de spectacole de marionete.

Calitatea prestaţiilor sale a ajuns să fie recunoscută. Au început să-l caute şcolile primare şi centrele comerciale. A angajat un partener şi au plecat la drum, dând spectacole şi vânzând marionete. Având succes, a angajat un al doilea salariat, pentru a se putea dedica cuceririi unor noi pieţe. Munca de reprezentant comercial nu era tocmai ceea ce dorea, dar era bucuros să poată să dea de lucru la două persoane, după ce muncise din greu el însuşi. Era ataşat de cei doi tineri pe care îi formase.

Şi-a deschis un birou pentru a-şi dezvolta afacerea şi i-a ieşit atât de bine, încât în trei ani a mai angajat încă cinci salariaţi. Nu ţinea cont de numărul de ore pe care le lucra, iar soţia sa începuse să se plângă de acest lucru. Este adevărat că ajungea acasă seara târziu şi câştiga puţin peste salariul minim garantat. Unii dintre salariaţi câştigau mai mult decât el.

Dar atitudinea a trei dintre ei nu a fost la înălţimea speranţelor. Munceau cât de puţin puteau şi cereau fără încetare măriri de salariu. S-a produs şi ultima lovitură. Angajase un

salariat pentru confecționarea marionetelor pe perioadă de probă. Cu cincisprezece zile înainte de expirarea acestei perioade, și-a dat seama că salariatul nu face față și l-a anunțat de încheierea perioadei de probă. Salariatul l-a implorat să îl lase să termine perioada de probă, asigurându-l că va pleca imediat după aceasta. Generos și înțelegător, a acceptat.

Și rău a făcut. A doua zi după încheierea perioadei de probă, din proprie inițiativă, salariatul s-a prezentat la lucru. Angajatorul nu și-a dat seama de acest lucru decât la sfârșitul zilei. Salariatul a susținut că, existând o continuare, contractul de muncă a devenit definitiv. Angajatorul a fost obligat să îl păstreze pe lista de personal.

Reaua-credință a acestui salariat și lipsa de motivație a celorlalți a avut a rezultat scăderea entuziasmului angajatorului. Muncea mai puțin și a început ieși pe pierdere, deoarece nu mai căuta piețe noi de desfacere.

Având mai puține comenzi, a decis să desființeze posturile salariaților mai puțin motivați. Aceștia nu s-au culcat pe-o ureche, ci au sesizat *Conseil de prud'hommes*.

- Întreprinderea este înfloritoare, au subliniat ei. Angajatorul a pierdut intenționat cota de piață. Nu a încercat să ne recalifice. Oricum, nu au fost respectate criteriile de disponibilizare.

Legea cere pur și simplu angajatorului să ia în considerare vârsta și vechimea în muncă drept criterii de disponibilizare pe motiv economic. Or, salariații concediați nu erau nici cei mai recent veniți în firmă, nici cei mai tineri. Obligat la plata daunelor-interese pentru încălcarea ordinii disponibilizărilor, angajatorul a formulat apel.

A expus la audiere faptul că nu cunoștea îndeajuns de bine dreptul muncii, dar că era de bună-credință. A indicat că, din lipsă de lichidități, firma nu făcea față plății despăgubirilor pe care *Conseil de prud'hommes* o obligase să le plătească. Ne-a subliniat, de asemenea, că închiderea firmei aducea cu sine punerea în șomaj a restului de angajați. El însuși, ca director de firmă, nu putea beneficia de ajutorul ASSEDIC (Asociația pentru forță de muncă în industrie și comerț).

Eu și colegii mei nu eram în apele noastre. Ar trebui să ne preocupe consecințele verdictului nostru? Este normal ca atunci când o piesă scârțâie în mecanism, angajatorul să nu o poată schimba? Ar fi putut să procedeze altfel? Vai! Atâta vreme cât salariatul și-a efectuat munca, chiar și fără chef, dacă nu există obiective calitative și cantitative clar convenite, nu se dovedește nicio culpă și atunci concedierea este imposibilă.

Aparatul juridic cere aplicarea legii și în acest caz legea nu găsește altă cale decât să condamne angajatorul și să confirme hotărârea *Conseil de prud'hommes*, provocând astfel o tragedie: închiderea firmei.

3

Creşterea gradului de crispare

Nemulţumirile şi furia exprimate de salariaţi şi de angajatori se întreţin unele pe altele. Chiar şi cele mai mici dificultăţi pot aduce cu sine mari conflicte. Fiecare îşi transferă bagajul emoţional asupra altuia care îl transmite la rândul lui altcuiva. În final, conflictele se regăsesc pe biroul judecătorului.

În această privinţă, povestea acestui tehnician este emblematică. Erau 20 de ani de când lucra într-o importantă societate de echipament sportiv, când a început să aibă probleme de relaţionare cu clienţii şi cu colegii. A fost un blocaj complet. Nimeni nu mai voia să lucreze cu el. Directorul de resurse umane căruia i s-a adresat, ocupat cu multe alte lucruri, nu s-a aplecat asupra problemei sale. A scris conducerii generale, de unde nu a primit niciun răspuns, în afară de convocarea la o întâlnire prealabilă concedierii.

O situaţie neplăcută se traduce adesea printr-o pretenţie financiară. Salariatul a cerut 100.000 de Euro cu titlu de daune-interese şi evident că firma a refuzat plata acestei sume. Pentru a obliga angajatorul să-i plătească, s-a pus din nou pe scris. Dacă nu găseau o soluţie pentru problema lui, urma să se adreseze presei la nivel naţional. A ameninţat chiar că va produce scandal cu ocazia cupei şi campionatului cel mai recent.

Rămas fără răspuns, a pătruns pur şi simplu pe teren, după meci, cu o banderolă şi a început să distribuie pamflete. Dar angajatorul a refuzat să cedeze în faţa a ceea ce considera drept un şantaj. Angajatul a ameninţat atunci că va trece la următorul nivel: „Am făcut cunoscut publicului situaţia deplorabilă în care m-aţi adus. Nu mai am nimic de pierdut. Mă obligaţi să intervin din nou la următorul campionat de fotbal sau de rugby sau la alte competiţii, cum ar fi Turul Franţei la ciclism. Voi crea, de asemenea, un site pe Internet. Mă întristează folosirea unor asemenea metode. Preferam să nu se ajungă aici, dar atâta vreme cât mai am suflu în mine, nu voi înceta să trâmbiţez adevărul."

Ceea ce a spus, a și făcut. A întrerupt un campionat de fotbal, intervenind cu un grup de sprijin cu banderole la mâini. Acest incident a fost transmis la știri în lumea întreagă! Ce publicitate negativă pentru o firmă de echipamente sportive de talie internațională!

De data aceasta, problema angajatului a devenit și problema angajatorului. Conducerea generală a întreprinderii a căutat o soluție la cel mai înalt nivel. S-a făcut totul pentru a rezolva problema, dar a fost prea târziu: fostul angajat nu mai voia să audă nimic. Și-a acționat fostul angajator în instanță și a obținut câștig de cauză. Când a aflat că a câștigat procesul, și-a dat seama că nu a pierdut chiar totul.

- Am câștigat, mi-a zis el la audiere, dar am luat numai lovituri. Am devenit „cel care caută probleme la meciurile de fotbal." Nimeni nu mai vrea să mă angajeze acum.

Când am lăsat părțile să vorbească, mi-am dat seama că nici una dintre ele nu conștientiza partea sa de responsabilitate din conflictul care escaladase. Ni se cere nouă, judecătorilor, să facem miracole. Noi trebuie să judecăm un litigiu plecând de la termenii unei decizii de concediere, dar ce să te faci cu tot ce s-a întâmplat ulterior acesteia? Fiecare comisese greșeli. Ce sumă a despăgubirii îi reda angajatului stima de sine? Ce putea face să dispară pata adusă imaginii angajatorului?

Nu este treaba părților dintr-un conflict să-și rezolve problemele? Numai prin mediere reușesc să ajungă la un acord. Contra unei indemnizații, salariatul și-a retras acțiunea din instanță. Dar, cum conflictul avea un caracter personal, s-au găsit și cuvintele care să-l stingă. În acordul de mediere s-au precizat următoarele: „Societatea recunoaște calitățile profesionale de care M. a dat dovadă timp de 20 de ani și înțelege că acesta s-ar fi putut simți nedreptățit. Concedierea s-a axat pe o problemă de personalitate. Întreprinderea se scuză că nu a răspuns scrisorilor lui M."

Se indică, de asemenea, că „M. nu a intenționat să aducă prejudicii întreprinderii. Nu s-a gândit la consecințele faptelor sale și regretă prejudiciul care i-a fost adus firmei și lui însuși. Își ia angajamentul că nu va mai face probleme."

Astfel, s-au lovit unul de altul sentimentul de nedreptate al angajatorului cu cel al salariatului. A trebuit să se aștepte până când s-au derulat toate aceste evenimente pentru a se pune de acord? Nu erau oare și alte răspunsuri la litigiu? De la neputința judecătorului la traumatismul trăit de salariat, trecând pe la disprețul angajatorului, tensiunea crește. Ce răspunsuri poate să dea instituția judiciară?

Ceea ce refuză oamenii nu sunt nici cadrele și limitele care li se impun, nici aplicarea unei reguli, ci actele de nedreptate.

Datoria de a asculta a angajatorului are drept finalitate înțelegerea situației. De exemplu, nu poate să se folosească de o anumită aparentă lipsă a manifestării de loialitate a angajatului pentru a-l concedia. Curtea de Casație a hotărât că faptul de a face să se creadă în mod abuziv că o persoană este incapabilă să își reia munca astfel încât să își prelungească concediul medical poate justifica o concediere, pe când simplul fapt de a expedia o carte poștală colegilor din Italia, de a pleca într-o călătorie cu comitetul de lucru sau de a participa la un meci de fotbal când angajatul este în concediu medical nu constituie un motiv suficient de concediere.

În cazul care tocmai a fost citat, Curtea de Casație nu a dovedit acele concedieri. Concediile medicale nu fuseseră abuzive doar pentru că angajații se distraseră. O depresie îți interzice să mai schimbi atmosfera? Curtea de Casație merge dincolo de asta. Decide că dacă angajații au beneficiat de concedii medicale nejustificate, relația lor cu Casa de Asigurări de Sănătate nu este preocuparea angajatorilor.

Dacă judecătorul nu ar fi tranșat situația și dacă nici Curtea de Casație nu ar fi fixat norma pe care să o urmărească, conflictele s-ar fi perpetuat. Hotărârea judecătorească oferă repere, dar fiecare dintre actanții contractului de muncă a suferit în perioada dificilă pe care au traversat-o. Și fiecare se simte prost când justiția îi aduce aminte de greșelile sale sau de momentele în care nu a avut dreptate.

RĂSPUNSURI JUDICIARE

Judecată, conciliere, mediere

Forma primitivă de „justiție" era dominată de ideea de răzbunare. Familia, clanul sau individul răspundeau agresiunii prin forță, adesea într-o manieră disproporționată. Un prim progres a fost introducerea legii talionului. Replica trebuia să fie adaptată. „Ochi pentru ochi și dinte pentru dinte."

În această fază primară a justiției, răspunsul la agresiune decurge dintr-un act unilateral din partea celui care se consideră victimă, pe bună dreptate sau nu, și decide singur, adesea fără să se gândească prea mult, cum se poate repara situația. Nu este niciun proces, nicio ascultare a celuilalt, nu este loc de explicații. Unde este o victimă, este și un torționar.

S-ar părea că această formă de justiție a dispărut. De fapt, ea este aici, în interiorul nostru, clipă de clipă. Primul nostru reflex este să răspundem unilateral unui act de agresiune („Dacă este așa, nu îi voi mai vorbi", „mi-o va plăti", „l-am umilit în public", „l-am insultat" etc.). Acest lucru face parte din mecanismul de apărare al fiecărui individ care își refulează emoțiile sau care și le exprimă prin violență fizică sau verbală: judecată, critică, bârfă.

S-a organizat justiția. A fost creată instituția juridică, cu oamenii și legile sale, pentru a ajunge la sistemul nostru actual. „Duelul" judiciar a fost reglementat. Un progres considerabil. Au fost promulgate legi. Legiuitorul nostru a lucrat bine, poate chiar prea bine, dacă ar fi să ne luăm după numărul mare de articole (aproape 4000) care formează Codul muncii. Noi înșine, judecători specializați, avem uneori probleme în a le găsi.

„Duelul" presupune dualitate. Noi ne aflăm într-un sistem binar în care judecătorul decide cine are dreptate și cine nu. Prin hotărârea judecătorească, se pune punct unui litigiu, dându-i o soluție prin drept. Dar cel care „pierde" procesul se gândește

adesea că nu se poate să nu fi avut dreptate în ceva și nu acceptă întotdeauna hotărârea.

Concilierea judiciară, prevăzută expres prin lege, îi dă judecătorului misiunea de a ajuta părțile să negocieze un acord. Nu mai este judecătorul cel care dictează hotărârea din exterior, chiar dacă este incitativ în modul de conciliere. Părțile sunt cele care, fără conducerea sa, vor discuta și vor accepta acordul judiciar care le este propus în cadrul regulilor legale.

Dar chiar și sub această formă, este soluția judiciară cea mai bună metodă pentru a pune capăt unui conflict exacerbat? Legiuitorul nostru și-a pus această întrebare. Și a răspuns la ea emițând Legea din 8 februarie 1995 privind medierea judiciară. De aici încolo, judecătorul care se ocupă de un litigiu poate numi un terț pentru a reuni părțile. Trecem dincolo de misiunea de conciliere a judecătorului. Medierea judiciară permite părților să-și găsească propria soluție, „dincolo de dosarul juridic" cu care au ajuns în fața judecătorului.

Astfel, pot apărea trei tipuri de răspunsuri judiciare: decizia judiciară impusă de judecător; concilierea judiciară, mai consensuală, ghidată de judecător care cere părților să aducă explicații în fața lui și să găsească un acord și, în cele din urmă, medierea judiciară propusă de judecător, care permite părților, fără ca el să fie prezent, să facă schimb de puncte de vedere pentru a ajunge împreună la un acord care apoi să îi fie prezentat pentru omologare.

CAPITOLUL I

Decizia judiciară
Suferința și cerințele de etică

Aproape 99% din cazurile de sesizare în *Conseil de prud'hommes* provin de la angajaţii care vin să declare în faţa instanţei că drepturile lor nu au fost respectate.

Sunt două motive principale: primul este faptul că legea noastră de protecţie a drepturilor muncii este slabă, iar al doilea este că, atunci când angajatul este vinovat de o abatere disciplinară, angajatorul însuşi are autoritate disciplinară şi îi poate aplica o sancţiune, care poate merge până la concediere.

Atunci când companiile iau iniţiativa unui proces (1% din cazuri), de cele mai multe ori o fac pentru a pune capăt unei situaţii de concurenţă neloială sau pentru a critica un angajat pentru încălcarea unei clauze de concurenţă neloială.

Cetăţenii noştri, în general, vin să ceară judecătorului restabilirea drepturilor lor: „Legea este cu mine ..."; „Am dreptul de ..."; „Vreau să fiu repus în drepturile mele ..."; „Nu vreau nimic altceva, decât aplicarea legii ...". Adică, dacă în spiritul cetăţenilor noştri, aplicarea legii devine aceeaşi cu Justiţia.

Cu toate acestea, membrii *Conseils de prud'hommes,* care judecă conflictele individuale de muncă, nu sunt neapărat avocaţi. Aceştia sunt bărbaţi şi femei din lumea de afaceri. Cunoştinţele tehnice şi cele pe care le au din domeniul profesional le permit să înţeleagă mai bine problemele pe care trebuie să le judece.

Îmi amintesc de un caz în care, un angajat, recepţioner la un hotel a fost acuzat de abatere disciplinară. Noi, magistraţii de carieră, care frecventăm hoteluri, ca şi clienţi, nu am putea discerne adevărul de fals, în raţionamentul dintre angajator şi angajat.

Un consilier de muncă, rupt de lumea de hoteluri şi restaurante, prezent la dezbateri, a explicat modul în care acest lucru

s-a întâmplat în practică și de ce versiunea angajatului a fost neverosimilă. Apoi, toate au devenit clare, luminoase, evidente.

Pentru a răspunde mai bine la cererile litigioase, *Conseils de prud'hommes* au fost, în 1907, organizate în secțiuni. În timp, secțiunile au corespuns meseriilor. Litigiile între un țesător și angajatorul său au fost reglementate de secțiunea țesători. Astăzi, secțiunile nu includ mai multe profesii similare, dar includ activitățile economice. Astfel, la secțiunea „Industrie", spre exemplu, un electrician va judeca un contabil. Membrii *Conseil de prud'hommes*, care nu mai sunt tehnicieni de profesie, chiar dacă știu lumea de afaceri și „mirosul de vestiare", tind să devină tehnicieni juridici.

Rolul lor dat de lege, ca judecători, este acela de a pune capăt războiului dintre adversari (părți). Confruntându-se cu două puncte de vedere opuse, aleg pe cel mai bine argumentat. Deși este clar că una dintre părți are perfectă dreptate și celelalte complet greșită, justiția noastră, care deține unul din cele două argumente, soluționează litigiul prin aplicarea corespunzătoare a regulilor de drept.

1

Principiile fundamentale

Judecătorul intervine pentru a asigura respectarea principiilor fundamentale, de moralitate, demnitatea umană, viață privată. Uneori se urmărește evoluția contractului de muncă în companie, controlul metodelor de evaluare a angajaților și sancționarea comportamentelor ilicite.

Acesta intră în obligațiile angajatorului de a oferi angajaților săi executarea de lucrări în condiții compatibile cu demnitatea umană. Judecătorul trebuie să se asigure că drepturile omului nu sunt încălcate. Ce spun următoarele exemple?

Doi angajați au lucrat timp de trei ani într-o companie și și-au dat demisia „din cauza comportamentului incalificabil și intolerabil" al angajatorului lor.

A fost exhibiționism la locul de muncă, faptă pentru care a fost anterior condamnat de tribunalul corecțional.

După aceea, amintind drepturile angajatorului, noi am sancționat comportamentul său, subliniind că a fost un exemplu.

O tânără de 16 ani a fost ucenic la un brutar. Tatăl său a solicitat rezilierea contractului său de ucenicie după ce a descoperit în camera ei imagini reprezentând-o nud, în poziții indecente. Aceste fotografii au fost făcute de către patronul brutăriei. În apărarea sa, el a afirmat că tânăra i-a făcut avansuri și i-a cerut să o fotografieze nud.

Am făcut ca cererea solicitată, să se rezolve prin a-și cere scuze.

În cazul nostru, am amintit maestrului de rolul său educațional. În schimb, pentru presupusa cedare a tinerilor ucenici la cererile maestrului, nu ar trebui să se folosească de autoritatea sa și nici să nu depășească limitele? Această etică intră în misiunea de „maestru". Un tutore este în principal responsabil pentru

pregătirea profesională a ucenicilor și, de asemenea, din cauza tinereții lor și descoperirilor din lumea afacerilor, are o obligație morală față de ei. Acest exemplu este o necesitate, având în vedere greutatea de mimetism în viața societății, în cazul în care comportamentele sunt modelate pe cale ierarhică.

Litigiile judiciare pătrund în toate domeniile vieții sociale.

Facilitățile actuale de comunicare au dus la introducerea pe scară mai largă a vieții private a angajaților în cadrul companiei. Principiul este acela că angajatorul nu poate, spre exemplu, să citească mail-ul personal al angajatului. Deschiderea mail-ului constituie o încălcare a secretului corespondenței. Dar angajatul nu poate, sub pretextul libertății de exprimare, să încalce interesele companiei sau ale demnității umane.

Normele interne ale unei companii interzic utilizarea rețelei interne de poștă electronică personală, precizând, *inter alia* (în special), că nu ar trebui să fie folosite pentru a transporta imagini sau texte „pornografice, grave și/sau contrare demnității persoanei". Sau un angajat a trimis prin corespondență o scrisoare prin care compara activitatea arabilor cu aceea a șobolanilor. Destinatarul mesajului, îngrozit de caracterul rasist al mesajului, l-a retransmis angajatorului, care l-a concediat pe angajat.

Judecătorii au considerat că acest text a fost contrar demnității umane a persoanei și, prin urmare, consecința concedierii a fost justificată. Această considerație a avut prioritate față de libertatea de exprimare a angajatului.

Trimiterile la demnitatea umană au fost introduse în normele interne ale companiilor, demonstrând evoluția mentalităților. Dar, chiar și atunci când normele interne nu spun nimic despre acest subiect, Curtea de Casație decide.

Ceea ce a descoperit un inspector de la Forțele de Muncă într-o companie specializată în fabricarea de articole de modă este mai presus de înțelegere. Acesta a interzis angajaților să ridice capul, să vorbească și chiar să zâmbească. Angajatorul nu s-a adresat acestora prin țipete. El a mers atât de departe și a impus folosirea unui capac la scaunul de toaletă, în W.C.-urile

rezervate pentru femei, deoarece poate fi pătat de sânge; capac realizat în special pentru feminitatea lor.

Unui alt tip de angajați li s-a interzis să părăsească atelierul pentru pauza de prânz, pentru că nu ar fi denunțat pe cei care au participat la o întâlnire în afara companiei. Pentru a ajuta la hărțuire, angajatorul a retras pernele aflate pe scaunele lor. Ei au tremurat de frig, deoarece le-a fost interzis să poarte jachete de iarnă. În mod similar, au oprit sursele de încălzire în cantină în timpul perioadelor reci. Considerând pe acești angajați drept o extensie a unei mașini-unelte, angajatorul a fost vinovat de infracțiunea de a asigura condițiile de muncă inacceptabile (articolul 225-14 din Codul penal). Acest caz a dus la o hotărâre a Curții de Casație în 2003. De-a lungul carierei mele, nu am cunoscut niciodată cazuri similare. Vom vedea rolul judecătorului, atât de protecție, cât și de coerciție.

Granița dintre viața privată și viața profesională este, uneori, greu de a fi trasată.

Mai multe dificultăți ca acestea sunt implicate în cadrul companiei. Uneori Curtea de Casație, trebuie să decidă după mai mulți ani de luptă între susținătorii celor două tabere.

Un paracliser a fost angajat de o parohie. A dat satisfacție și nu a putut să i se aducă vreo vină, până când nu s-a aflat că a fost infestat cu virusul HIV. Când și-a dezvăluit homosexualitatea a fost scandal. Cum poate un homosexual să fie angajat ca paracliser? Religia nu condamnă homosexualitatea? Omul a fost concediat pe loc.

Cazul a mers la Curtea de Casație, care a decis că preferințele sexuale ale paracliserului nu ar putea fi un motiv temeinic de concediere, deoarece discreția interesului cu privire la viața sa privată este totală și nu a avut nici un impact asupra funcțiilor exercitate în cadrul parohiei. Libertățile angajatului și puterea de decizie a angajatorului sunt limitate reciproc. Viața privată a angajatului nu poate atinge interesele companiei care ar putea prejudicia libertățile individuale. Rolul judecătorului este de a

oferi normele de reglementare a litigiilor, de a nu depăși limitele pentru evitarea scopurilor dăunătoare sau perturbatoare.

Pentru a-l ajuta, legiuitorul, la 31 decembrie 1992, a promulgat o lege care a introdus în Codul muncii o interdicție în calea gestionării puterii de antreprenor. Judecătorul trebuie să se asigure că, în prezent, încălcarea libertăților este direct proporțională cu scopul urmărit. Suferința la locul de muncă s-a născut adesea din încălcarea vieții profesionale pe o viață personală care încetează să mai fie o zonă de libertate în viața publică, luate în considerare și de angajator. Angajatul se simte apoi supus unei violențe morale și psihice.

Judecătorul nu interferează cu viața privată a persoanelor fizice atunci când este adus în fața justiției, dar, de asemenea, îmbină maniera în care contractul de muncă se derulează în companie. Și nu i se poate reproșa rolul său.

Uneori, spre exemplu, decizia judiciară trebuie să se refere la stabilirea unui sistem care să împiedice evaluarea discriminatorie a angajaților. Mai multe companii mari au pus în aplicare un sistem de evaluare, deoarece timp de douăzeci de ani a existat un sistem de evaluare pentru angajați numit „Clasarea". În fiecare an, autoritățile de supraveghere evaluează performanța concretă și individuală realizată de fiecare angajat, analizează performanțele fiecăruia de peste an, comparativ cu obiectivele colective. Odată ce aceste evaluări sunt încheiate, autoritățile de supraveghere determină criterii comune pentru evaluarea personalului care îndeplinește funcții similare. Angajații sunt apoi clasificați pe diferite categorii.

Dar ca viermele în fruct. În funcție de modul în care sistemul este proiectat, poate fi un mijloc de excludere a angajaților marcat mai rău decât o modalitate de a le permite acestora să-și recapete un loc prin crearea de cursuri de perfecționare. Bine conceput, managementul de performanță slabă ajută lupta împotriva mijlocului de excludere, facilitează adaptarea la schimbările privind ocuparea forței de muncă prin cursuri de formare. Este

important de a susține și monitoriza activitatea anumitor angajați pentru a preveni marginalizarea lor.

Secția Socială a Curții de Apel din Grenoble a primit această importantă problemă. Am constatat că „clasarea" a fost dispusă în dosar înainte de a ne fi fost prezentată, fiind, în sine, același sistem juridic. Era astfel pentru că el a fost însoțit de o pregătire profesională care să permită angajaților să se adapteze și să îndeplinească atribuțiile competente locului său de muncă. Modernizarea nu este numai un instrument de lucru al capitalului uman, dar este în concordanță cu respectul cuvenit pentru angajat.

Formarea continuă este în centrul preocupărilor noastre. Un angajat „beneficia" de o vechime de douăzeci și șapte de ani. A costat foarte mult pentru companie. Depășit de tehnologie, a realizat o performanță mai slabă decât un tânăr angajat. Angajatorul a fost în mod constant nemulțumit activitatea sa. Sancțiunile curgeau. A fost în cele din urmă definitiv concediat pentru incompetență.

În opinia noastră, s-a pus accent pe importanța pregătirii profesionale continue și indicarea faptului că „utilizarea pregătirii profesionale continue pentru a reeduca și remotiva angajatul ar fi fost de preferat în locul hărțuirii și umilirii".

Aceste preocupări sunt aceleași și pentru a menține o evaluare individuală care este un moment esențial. O discuție constructivă permite integrarea eficientă a membrilor echipei și pentru a evita excluderea. Acesta ar trebui să se întâmple într-un climat liniștit și armonios.

Un angajat conștient nu poate avea o satisfacție completă, atunci când în timpul unei reexaminări anuale de performanță, i se aduce o avalanșă de reproșuri, poate deveni „la fel de brutal și neașteptat" precum ceea ce a căzut peste el. Șeful de serviciu care reproșează nu poate stimula echipa, autoritatea sa fiind mică, lipsa sa de eficiență și calitățile tehnice nu pot fi dinamizate de echipă. Decizie: schimbare de poziție.

Avocatul său a declarat că a părăsit serviciul „din punct de vedere moral, fiind rănit, umilit, abătut, trist, fugar, demolat,

traumatizat". Medicul a emis un certificat medical de accident care a atestat faptul că a ajuns la „o suferință psihică foarte gravă care s-a transformat în depresie nervoasă, cu invaliditate și traumatisme ale personalității și destabilizare spirituală, după discuția negativă cu șeful său direct".

Acest om a fost supus unui tratament psihiatric. Expertul desemnat a confirmat faptul că trauma psihică, la începutul reacției de depresie, a fost consecința directă a interviului.

Curtea Supremă a decis că leziunile psihice au apărut dintr-o dată, în timpul și la locul de muncă, angajatul fiind victima unui accident de muncă.

Vedem rolul normativ al Curții de Casație. Prin această decizie, Curtea a construit o normă, în sensul că o depresie nervoasă la locul de muncă poate fi considerată ca un accident de muncă care intră sub incidența Casei Primare de Asigurări de Boală (CPAM).

Deciziile Curții favorizează conștientizarea și perspectiva respectului pentru valorile pe care ne străduim să le avem. Prin aplicarea legilor și interpretarea dată prin hotărârile pronunțate de justiție sunt aplicate mesajele de politică socială. Avem, de prea mult timp, o politică economică și socială construită pe nisipuri mișcătoare, pentru a avea un profit sigur. Este timpul să facem ca această politică să stea pe o stâncă solidă a demnității umane și a solidarității.

2

Reperele etice

Nimeni nu-şi doreşte, în societatea noastră liberală, să fie interzise complet concedierile. În acest fel s-ar aduce atingere principiului libertăţii de a deveni antreprenor.

Dar, în acelaşi timp, libertatea de a concedia nu este discreţionară. Acest lucru nu se întâmplă pentru că angajatorul justifică acţiunea de a concedia printr-o motivare întemeiată pe care o poate realiza fără să îl preocupe căderile psihologice sau economice ale angajatului. Dacă suferinţa este adesea în mijlocul unei proceduri de concediere, este pentru că aceasta nu presupune doar ruperea unui simplu contract privind bunuri. Contractul de muncă pune în joc sensibilităţi şi se întemeiază pe o relaţie de încredere, care merge dincolo de competenţele tehnice şi obiectivele cuantificabile. Iată de ce decizia judiciară sancţionează comportamentele inacceptabile şi culpabile ocazionate de procedura de concediere.

Palatul de justiţie primeşte plângeri ale justiţiabililor, în momentul în care acestea sunt exacerbate. Sunt toate împreună – cele spuse şi cele nespuse. Care sunt nevoile profunde pe care aceşti oameni doresc să le satisfacă? Să aplice legea? Să îşi recupereze o compensaţie economică justificată? Să facă astfel încât să fie recunoscută o cultură a muncii diferită? Să îşi răzbune onoarea? Să se simtă înţeleşi şi acceptaţi în dificultăţile prin care au trecut? Să fie repuşi într-o lumină pozitivă?

În multe cauze, nevoile adiacente expresiei juridice a litigiului sunt de ordin economic (indemnizaţii, daune-interese etc.), sociologice (apărarea valorilor grupurilor, ale organizaţiilor şi ale culturilor cărora le aparţin), simbolică (pentru a da un exemplu, a marca lovitura, a da o lecţie celuilalt, a se răzbuna etc.), psihologică (recunoaştere, reabilitarea demnităţii şi a onoarei). Aceste nevoi diferite pot coexista. Ascultarea părţilor, în paralel cu

argumentele juridice ale avocaților, poate să ajute la discernerea priorităților fiecăruia.

În cadrul unei proceduri de concediere, toate aceste aspecte se reunesc.

- „Doamna judecător, ceea ce nu accept este felul în care m-a alungat. A fost nedrept. Am fost umilit."

Am auzit adesea această frază. Atunci când concedierea este inevitabilă, angajatorul, printr-un comportament, o atitudine, un cuvânt, un act, poate să îndulcească sau, dimpotrivă, să mărească atingerea adusă personalității, demnității sau integrității ființei umane. Persoane din conducerea firmelor au fost sancționate pentru concedieri făcute într-o manieră inacceptabilă: au cerut, spre exemplu, ca salariatul să predea cărțile de credit, mașina și cheile de la firmă în fața unui executor judecătoresc sau l-au însoțit pe salariat până la taxi în fața colegilor.

Am judecat, spre exemplu, cazul unui administrator al unei întreprinderi de produse chimice care, după ce a comis fapte de delapidare, a fost concediat pentru culpă gravă, fără despăgubire. Or, câteva zile mai târziu, într-un ziar local a fost publicat un articol care relata condițiile și motivele concedierii. Dacă angajatorul avea dreptate să-și concedieze salariatul pentru culpă gravă, trebuia să-i plătească acestuia daune-interese, pentru că a făcut acest lucru în condiții brutale și vexatorii care nu aveau alt scop decât să-l umilească pe angajat. S-a decis că, „dacă este dreptul angajatorului de a-și gestiona firma în beneficiul său, adică dând curs concedierii, el nu trebuie să mărească traumatismul inerent acestei măsuri prin maniera pe care o face".

Judecătorul veghează în mod egal la îndeplinirea îndatoririlor și obligațiilor părților. Salariatul trebuie să își îndeplinească atribuțiile într-o manieră satisfăcătoare, iar angajatorul să îl plătească pentru asta. Acesta din urmă trebuie să fixeze regulile de urmat și să vegheze ca executarea muncii să se efectueze în bune condiții.

Anumiți angajatori sunt incapabili să gestioneze un conflict și nici măcar nu încearcă să facă acest lucru. Într-un centru de

recuperare, doi infirmieri au fost implicați într-o altercație violentă. Angajatorul i-a concediat pe amândoi pentru că au avut un comportament inacceptabil și culpabil în timpul orelor de lucru. Unul dintre ei a contestat decizia de concediere și a sesizat instanța. Fusese hărțuit de celălalt de 18 luni, care, fără niciun motiv profesional, îl insulta și îl spiona. În aceste condiții, a sesizat direcțiunea și a depus o cerere pentru a fi mutat într-o altă echipă. Conducerea nu i-a răspuns și nici nu a căutat să afle care era motivul pentru care dorea această schimbare.

Au fost audiați martorii și părțile pentru a înțelege ceea ce s-a întâmplat de fapt și care au fost cauzele altercației. Ceea ce am făcut noi trebuia să fie făcut de către angajator.

Noi l-am sancționat pe angajator. Decizia noastră arăta că „mai mulți dintre angajați erau intimidați de această hărțuire și că angajatorul trebuia să asigure securitatea fizică a salariatului său și să ia măsurile care se impuneau pentru a preveni repetarea unor astfel de întâmplări."

În cadrul puterii sale disciplinare, angajatorul ar fi trebuit să demareze o anchetă complexă, să fixeze regulile de urmat și să interzică încălcarea lor. Legiuitorul a prevăzut o solidaritate în cadrul întreprinderii. Fiecare trebuie să se preocupe de propria sa siguranță și sănătate, și în același timp de ale celorlalți. În cadrul întreprinderii, toți avem o responsabilitate și trebuie să ascultăm.

Chiar și angajatorul este responsabil din punct de vedere penal dacă încalcă obligațiile generale de siguranță. Un salariat a fost descoperit mort la locul de muncă. I-a fost prins brațul de angrenajul unui mașini noaptea, atunci când muncea singur. Angajatorul a fost urmărit pentru ucidere din culpă. În fața Tribunalului Corecțional, acesta a susținut că, într-adevăr, nu avea un dispozitiv de securitate, dar că nici cel care a conceput utilajul și nici inspectorul de muncă nu au estimat că această instalație ar fi necesară. Mai mult, rolul salariatului era acela de a supraveghea un panou de control la primul etaj.

Cazul a mers la Curtea de Casație care a decis, în 1987, că nicio motivare nu putea să îl scutească pe angajator de obligația sa generală de securitate.

Ca urmare a acestei hotărâri, legiuitorul a reluat această obligație, dându-i forță legală. O lege din 9 martie 2004 a generalizat răspunderea penală a persoanelor juridice.

O atmosferă proastă domnea într-o întreprindere pe care trei secretari și un doctor de medicină a muncii o denunțaseră deja. În ciuda acestei istoric, angajatorul nu a reacționat la scrisorile unei salariate. Ea a trimis atunci o circulară, adresată administratorilor societății, pentru a arăta care este atmosfera la serviciu, ceea ce i-a atras concedierea pentru că, prin indiscreția sa, a pus în pericol bunul mers al întreprinderii.

Când cazul ne-a fost prezentat, am hotărât că „sentimentul de nedreptate cu care trăia salariata a fost exprimat prin trimiterea, într-adevăr nepotrivită, a unei circulare, dar că acest gest trebuia interpretat în contextul în care această salariată ajunsese la limită și nu fusese niciodată ascultată". Am concluzionat că angajatorul era responsabil în parte și l-am obligat să plătească daune-interese.

Este drept că deciziile instanței tranșează cu brutalitate, în timp ce în materie de stres și suferință la locul de muncă situațiile sunt complexe și vina mai mult sau mai puțin împărțită. Dar ele au meritul de a întrerupe violențele și represaliile. Ele cer ca respectul omului și al legii să fie o prioritate nu numai legală, dar și etică.

Într-o țară fără legi, legea celui mai puternic este întotdeauna cea mai bună. Iată de ce regula de drept este concepută pentru a-l proteja pe cel slab. Vedem totuși, uneori, cum apare o pervertire atunci când legea, deturnată de la scopul său, procură un veșmânt juridic unei practici interzise. Acesta este cazul anumitor societăți mari, care au recurs sistematic la contractul pe durată determinată atunci când acesta trebuia să fie o excepție.

O femeie a fost astfel recrutată, prin 31 de contracte pe perioadă determinată succesive, pe o durată de trei ani, pentru diverse motive („așteptarea restructurării agenției, așteptarea înlocuirii șefului de agenție, înlocuirea unui salariat bolnav, înlocuirea unui salariat în concediu, înlocuirea unui salariat trimis la studii" etc.). În acești trei ani, a fost, în realitate, însărcinată cu aceleași atribuții. La fiecare reînnoire a contractului său pe perioadă determinată, acesteia i se promitea că va fi angajată definitiv. Într-o zi a fost convocată de către directorul de personal care a anunțat-o că nu va reînnoi contractul cu aceasta deoarece nu se implicase suficient de mult în munca sa. Salariata a sesizat instanța.

- Nu văd cum aș fi putut să mă implic mai mult în această firmă având în vedere condițiile precare în care m-au menținut ca angajată, ne-a declarat aceasta când a fost audiată. Angajatorul nu și-a respectat promisiunea de a semna cu mine un contract pe durată nedeterminată.

Am arătat că recurgerea sistematică și cvasi-permanentă la contractele pe durată determinată a constituit un instrument de gestionare a acestei întreprinderi și i-a permis angajatorului să asigure în mod durabil, dar incorect, un post relevant pentru activitatea normală a întreprinderii, ceea ce constituia o fraudă. I-am stabilit salariatei o indemnizație.

Munca pe durată determinată nu poate să aibă ca obiect sau ca efect asigurarea pe termen lung a unui post legat de activitatea normală și permanentă a unei întreprinderi. Cazurile în care se recurge la contracte pe perioadă determinată sunt enumerate în mod limitativ, întrucât munca depusă în condiții de instabilitate constituie o frână pentru inserția socială. Această situație nu permite celor mai defavorizați angajați să își facă proiecte de viață.

Acest exemplu privea o societate franceză în care lucrau mai multe milioane de salariați. Societățile importante din sectorul bancar sau cele cu răspândire teritorială mare, respectiv organizațiile care ar trebui să dea un exemplu ca acele administrative, instituțiile publice și comerciale, recurg mult prea des la contractele pe durată determinată pentru a-și acoperi posturi perma-

nente. Posturile de funcţionari nu sunt suficient de numeroase în spitale, la Poştă sau în cadrul altor servicii administrative. Or, societăţile care abuzează de aceste contracte contribuie la excluziune şi marginalizare. Ele măresc dificultăţile de integrare în viaţa profesională cu care se confruntă tinerii de azi. Unii au spus chiar că acestea au constituit una din cauzele revoltelor tinerilor de la periferie din noiembrie 2005.

Analiza contenciosului supus instanţei arată prea adesea lipsa eticii întreprinderilor. Voi cita trei astfel de exemple.

Un bărbat a văzut cum, în timpul derulării contractului său pe perioadă nedeterminată, acesta a fost transformat în contract pe perioadă determinată.

- Dacă nu semnaţi contractul pe perioadă determinată, i-a explicat directorul de personal, o să fiţi concediat.

Speriat, acesta a semnat. Era vorba, de fapt, despre o modalitate în care angajatorul să se debaraseze mai uşor de acesta, fără să recurgă la concediere. Încetarea contractului a intervenit în mod natural prin ajungerea la termen a contractului pe perioadă determinată. În mod evident, am sancţionat acest comportament. Dar câţi salariaţi s-au supus acestor condiţii fără să depună plângere? Lipsurile etice creează suferinţe morale care se adaugă stresului instabilităţii. Fiinţele umane nu sunt nici pioni care pot fi deplasaţi oriunde şi nici utilaje care pot fi înlocuite.

Construcţii juridice abile sunt, de asemenea, un obstacol în aplicarea dreptului muncii. O societate holding exploata, sub o marcă foarte cunoscută, un lanţ hotelier. Fiecare hotel era o societate independentă a holdingului.

Un cuplu, recrutat pentru a conduce unul dintre aceste hoteluri, a fost concediat pentru „lipsă crescândă de motivaţie şi manifestarea dezacordului în toate ocaziile." Acest cuplu nu a reuşit niciodată să-l întâlnească pe cel care se declara a fi adevăratul lor angajator, şi anume pe administratorul hotelului. Ei nu luaseră contact decât cu gestionarul holdingului, care îi recrutase

și care le trasase instrucțiunile pe toată durata contractului de muncă „în contul mandantului său".

- Nu sunt angajatorul dumneavoastră, afirma societatea holding. Eu nu acționez decât pentru executarea mandatului meu de gestiune.

- Dar noi nu vă cunoaștem decât pe dumneavoastră, i-au răspuns soții. Ne-ați numit la diferite hoteluri din lanțul dumneavoastră. Sunt deja 10 ani de când lucrăm pentru dumneavoastră. De fiecare dată când ne schimbați hotelul, semnăm un nou contract, după ce ne-ați determinat să demisionăm din hotelul precedent. Tocmai ne-ați numit din nou într-un alt hotel care poartă aceeași siglă și pretindeți că nu suntem salariații dumneavoastră?

- Nu, sunteți salariații hotelurilor care v-au angajat și care sunt persoane juridice diferite.

Hotelul în care aceștia erau directori revendica faptul că avea calitatea de angajator, însă contesta vechimea acestora.

- Nu puteți să vă prevalați de vechimea dvs. pentru timpul petrecut în serviciul altor hoteluri din lanț, le-a spus acesta, întrucât ați demisionat înainte de fiecare nouă angajare. Nu sunt decât trei luni de când lucrați pentru noi, așadar nu aveți o vechime de 10 ani în serviciul nostru.

Sesizați de soți, am decis că societatea holding nu se poate ascunde în spatele contractului de mandat pentru a pretinde că nu făcea decât să gestioneze hotelurile din lanț și că nu exista nici un raport de subordonare cu soții. Dovada faptului că holdingul dădea instrucțiuni angajaților și se comporta ca un adevărat angajator a fost făcută prin rapoartele de vizită: „Un bucătar pleacă în armată – a nu se înlocui; firma de curățenie – vara aceasta faceți voi înșivă maximul de camere; nu angajați o a doua persoană – efectivul actual este suficient; pentru cumpărături mici – prea multe cheltuieli. Mai mult, nici o cumpărătură mică fără acordul meu ... Pentru publicitate, diminuați sau chiar stopați cheltuielile unității...".

Am considerat că, dincolo de mandatul de gestiune, s-a instaurat o relație contractuală și că aceasta era caracterizată

printr-un contract de muncă. De altfel, hotelul pentru care societatea holding spunea că asigură gestiunea nu avea nicio independență, nici autonomie față de mandantul său și nu exista decât juridic.

Nu se poate admite ca o societate să se poată astfel descărca de răspundere. În acest caz, mandatul de gestiune dublat de un contract de franciză a avut ca scop să-i ofere societății gestionare a grupului puterea de a dirija totalitatea hotelurilor din lanț, fără să fie limitată în niciun fel de constrângerile de ordine publică și socială. Prin această construcție, societatea a încercat să scape de obligațiile sale și să treacă răspunderea angajatorului și consecințele care îi urmează societăților paravan, având drept șefi administratori de paie pe care cuplul nu i-a întâlnit niciodată.

Frauda la lege era caracterizată. Am arătat că, determinându-i pe soți să semneze un contract de muncă fictiv cu hotelul, societatea se făcea vinovată de un delict de împrumut de mână de lucru ilicită. În fața salariaților, se deschidea o lume kafkiană, în care nu aveau decât paravane. Dar, când angajatorul neagă în acest fel 10 ani din viața unui cuplu și îi alungă ca pe niște debutanți în perioada de probă, cum se poate repara pierderea de încredere în sine și în ceilalți a celor care văd năruindu-se o întreagă carieră, adică un întreg plan de viață? Cum să nu înțelegi depresiile și agresivitatea celor care au pierdut orice speranță și ai căror valori fac obiectul discuției?

Firmele evoluează astăzi în contextul mondializării. Concurența se răspândește. Căutarea de piețe de desfacere noi și fidelizarea clientelei sunt cerințele pentru a asigura sănătatea unei întreprinderi. Inovația și adaptabilitatea permit urmărirea evoluției clientelei și a tehnologiei. Întreprinderea nu se mai bazează pe un singur om. Supraviețuirea pe piața internațională implică o inteligență colectivă, la care contribuie salariați și manageri. Ne-am putea teme că dezvoltarea multinaționalelor ar determina pierderea culturii umaniste în țările europene dintre care și Franța.

Cum să nu fii dezorientat cunoscând următorul caz?

Un bărbat lucra de optsprezece ani ca agent de vânzări într-o importantă întreprindere franceză, când punctul de lucru alocat a fost închis. A fost prezentat un plan social de susținere a măsurilor de concedieri economice colective de care trebuia să beneficieze la fel ca toți ceilalți salariați ai punctului de lucru. Plățile compensatorii care i-au fost propuse erau foarte interesante.

Chiar atunci, firma l-a promovat în funcție de conducere într-un punct de lucru învecinat, cu o mărire de salariu de 800 de Euro pe lună. Oferta nu putea fi refuzată. A semnat pentru conformitate contractul de muncă, fără să remarce că în acesta a fost inserată o clauză de mobilitate, prin care îi revenea obligația de a accepta orice detașare cerută de interesul societății, pe teritoriul francez. A preluat funcția de conducere de la noul punct de lucru. Dar, spre stupefacția sa, șase luni mai târziu noul punct de lucru a fost desființat și urma să fie detașat nordul Franței, în conformitate cu clauza de mobilitate.

A mers să-l găsească pe directorul de personal.

- Atunci când mi-ați propus postul de conducere pentru punctul vecin de lucru, știați că acesta se va închide șase luni mai târziu. De ce nu mi-ați spus?

- Pentru că ați fi refuzat să semnați pentru conformitate și concedierea dumneavoastră în cadrul planului social costa prea mult societatea, i-a răspuns acesta din urmă cu cinism.

- Și dacă nu accept detașarea?

- Veți fi concediat, pentru că nu ați respectat contractul de muncă și veți pleca fără a primi nicio despăgubire.

A refuzat totuși detașarea, care l-ar fi ținut în permanență departe de domiciliul său, și a sesizat *Conseil de prud'hommes*. Nu era singurul în această situație. Mai mulți dintre colegii săi treceau prin același lucru și trebuiseră să accepte o indemnizație tranzacțională de plecare mai puțin interesantă decât măsurile care însoțeau planul social.

În cuprinsul hotărârii noastre, am subliniat că societatea îi făcuse acestui om o ofertă promițătoare care ascundea un impediment (clauza de mobilitate) și intenționa să se debaraseze în

cel mai profitabil mod de un salariat cu o vechime de optsprezece ani, pentru care planul social ar fi costat prea scump firma.

Pentru că au executat cu rea-credință contractul de muncă, deturnând de la scopul său clauza de mobilitate, societatea a trebuit să îi plătească salariatului său daune-interese pentru repararea prejudiciului pe care i l-a provocat.

Piața muncii este uneori o junglă. În cea mai mare parte a timpului, firmele noastre au știut să transforme acest univers al dominației și al egoismului într-un loc al solidarității, în care valorile umane sunt recunoscute. Dar exemplele întâlnite demonstrează că anumite firme suferă de amnezie atunci când trebuie să investească în oameni și mai au un drum lung de parcurs pentru a primi o notă bună la capitolul etică.

Printre răspunsurile date de instituția judiciară, decizia judiciară se caracterizează prin două aporturi fundamentale: puterea de a sancționa un comportament culpabil și puterea normativă, constând în fixarea limitelor și a reperelor pentru a evita ca anumite situații să facă loc unor conflicte repetitive și interminabile. Or, fenomenele de stres și suferință la locul de muncă nu pot fi abordate fără a lua în considerare nevoile fundamentale ale angajaților și angajatorilor: ca orice ființă umană, aceștia se tem de situațiile imprecise și imprevizibile; dreptul și hotărârile instanței dau celor implicați un context recunoscut și reguli de joc comune. Sunt reguli destul de imperfecte și discutabile, fără îndoială, dar dacă prin conciliere, de care va trebui acum să ținem cont, și prin mediere judiciară nu pot fi exploatate aceste două avantaje, acestea oferă cum vom afla, avantajul de a finaliza duelul judiciar.

CAPITOLUL II

Concilierea judiciară
Suferința și nevoia de a fi ascultat

Odată cu metoda concilierii judiciare, intrăm în domeniul soluției negociate.

Asistăm astăzi la o evoluție a actului de judecată: în loc să rămână fixați pe consecințele litigiilor, anumiți judecători au îndrăznit să caute cauzele acestora, să le explice și să aducă un remediu, ceea ce i-a adus în situația de a-și regândi rolul lor.

Să ajuți oamenii să își soluționeze conflictele, fără să îi judeci pentru ca ei să își regăsească liniștea poate, după părerea mea, să facă parte din rolul judecătorului. Nu spunea Paul Ricoeur că „Finalitatea pe termen scurt a actului de a judeca este aceea de a tranșa conflictul, finalitatea pe termen lung este de a contribui la pacea socială"? Nu se întreba Pierre Drai, prim-președinte al Curții de Casație dacă „Justiția fără pace mai este justiție?" De fiecare dată când deschid un dosar încerc să văd cum să aduc dreptate, pace și adevăr. Dar asta nu înseamnă deja că ne îndreptăm spre o justiție care reconstruiește relația și nu numai soluționează o problemă juridică?

Dacă ne îndreptăm spre fizica cuantică sau astrofizică, descoperirile științifice ale acestor ultime decenii ne aduc o viziune nouă asupra vieții, aceea a complexității în mișcare. În viață, totul este mișcare și științele umane răspund acelorași reguli. Conflictul are o viață proprie: se naște, se dezvoltă și moare. Totuși, decizia judiciară tranșează litigiul, punându-i capăt în mod brutal. Acest aspect static nu rezonează cu caracterul evolutiv al conflictului uman. Litigiul cu care este sesizat judecătorul este traducerea juridică a unui clișeu fotografic, al unei situații la „momentul T". Nu am putea metamorfoza fotografia într-un film ale cărui părți ar scrie împreună urmarea scenariului?

Atunci când mi se pare că într-un caz se poate construi dialogul și încercarea de conciliere obligatorie în fața unui birou de conciliere al *Conseil de prud'hommes* a eșuat, pentru a stinge conflictul mă folosesc de art. 21 din Codul de procedură civilă, care îi dă judecătorului permisiunea de a concilia părțile. Am două opțiuni: fie încerc să conciliez părțile în ședință, fie pun în aplicare noua conciliere judiciară.

1

Concilierea în fața biroului de conciliere din cadrul *Conseil de prud'hommes*

Anumite proceduri, cum ar fi procedura în litigiile de muncă, implică o fază obligatorie de conciliere. Legea din 18 martie 1806 prin care au fost create *Conseils de prud'hommes*, a dorit să apropie judecătorul de justițiabili. Acești judecători aleși erau însărcinați să aplice obiceiurile locale și reușeau să concilieze 85% dintre cazuri. Paritarismul *Conseil de prud'hommes* (birourile de conciliere și de judecată sunt compuse în număr egal din consilieri salariați și angajatori) favoriza concilierea.

Astăzi, Articolul L511-1 din Codul muncii le oferă ca misiune esențială „să soluționeze pe calea medierii diferendele" dintre angajatori și salariați. „Ei judecă diferendele în cazul cărora concilierea nu a reușit". Faza concilierii este prealabilă sesizării biroului de judecată. Această posibilitate de a concilia, care există chiar în sânul instanțelor, este aproape neutilizată. Or, situațiile de stres și de suferință la locul de muncă ar câștiga considerabil prin soluționarea definitivă pe această cale: autoritatea judecătorului este prețioasă pentru a restabili echilibrul între slab și puternic. Dar, mai ales, acestea cuprind date esențialmente calitative, subiective, psihologice, etice care adesea nu se regăsesc într-o abordare pur judiciară. Concilierea permite judecătorului să înțeleagă cazul sub aspectele juridice, dar și umane.

O secretară medicală și patronul său s-au prezentat cu avocații lor în fața biroului de conciliere al *Conseil de prud'hommes*. Avocatul angajatei a explicat faptul că aceasta lucrează de trei luni și contestă modalitatea în care a fost concediată. Medicul a replicat faptul că salariata, în timpul perioadei de probă, a mascat lipsa cunoștințelor profesionale. A dat citire notițelor cuprinzând nemulțumirile clienților și a arătat felul în care erau

notate numele clienților în caietul de programări: ilizibile. În așa fel încât nu știa cine urma să vină să îl vadă.

Salariata înțelege că nu și-a făcut treaba foarte bine.

Angajatorul îi propune să-i plătească salariul pentru o săptămână cu titlu de daune-interese. Avocatul său scoate în evidență generozitatea sa, având în vedere că în instanță nu ar fi fost obligat, după părerea lui, să îi plătească nimic. Salariata, după ce s-a consultat cu avocatul său, acceptă propunerea angajatorului.

Consilierii din cadrul *Conseil de prud'hommes* se asigură atunci, așa cum ar trebui să o facă de altfel, că părțile cunosc care le sunt limitele drepturilor. După care se redactează un proces-verbal de conciliere.

Iată un caz negociat și soluționat rapid, dar cea mai importantă nu este eficacitatea unei astfel de abordări. Mai ales este pozitiv faptul că a închegat dialogul dintre angajator și salariată. Aceasta a înțeles mai bine motivul pentru care acesta nu a putut să o păstreze în cabinetul său și ce se găsea în spatele termenului vexatoriu de insuficiență profesională. Dreptul a fost înțeles și animozitatea temperată. Or, un proces ar fi săpat o prăpastie între ei, ar fi crescut sentimentul de a nu se fi înțeles unul pe celălalt și aceasta în timp de un an sau trei în caz de apel al deciziei *prud hommale*. Aceștia au depășit chingile procesului care s-ar fi adăugat la cele ale diferendului. Dacă există o suferință la locul de muncă, există de asemenea și o suferință în instanță!

Totuși, va trebui să admitem că, în misiunea sa de conciliere, s-a eșuat. De la un procent de 85% în 1850, rata de conciliere la *Conseil de prud'hommes* a scăzut astăzi la 10%.

Primul motiv este acela că, înainte de sesizarea *Conseil de prud'hommes*, avocații au încercat adesea să negocieze plecarea de la societatea respectivă a clientului lor și o tranzacție. Este o procedură care are loc mai ales în cazul persoanelor din funcțiile de conducere ale marilor societăți.

Al doilea motiv este acela că acei care fac parte din *Conseil de prud'hommes* sunt aleși de pe listele sindicale și fac parte, mai

degrabă, dintr-o cultură a confruntării decât dintr-una a negocierii.

Al treilea motiv este că aceștia nu sunt formați pentru a concilia și nu au suficient timp să facă acest lucru.

Al patrulea motiv este acela că, în etapa concilierii în fața *Conseil de prud'hommes*, concedierea tocmai s-a produs, iar părțile nu se află în momentul de a căuta un acord.

În fine, în 85% dintre cazuri, angajatorii nu se prezintă la această ședință și sunt reprezentați de avocați. Atunci când sunt prezenți, sunt sfătuiți să fie foarte prudenți, întrucât procedura în cadrul biroului de conciliere nu este confidențială și tot ce ar spune ar putea fi întors împotriva lor în ziua în care se va judeca. Riscă să fie penalizați pentru faptul că au fost sinceri. Nu am putea să ne imaginăm un angajator care ar recunoaște că a produs un dosar împotriva angajatului său, că motivul concedierii nu este real și să mai și câștige procesul.

În același fel, sumele pe care angajatorul le-ar propune cu bună-credință, în etapa concilierii, cu titlu de daune-interese pentru a repara prejudiciul salariatului, vor fi repere pentru judecător dacă va avea de stabilit cuantumul indemnizației.

Totuși, această ședință nu rămâne fără efecte. „Interesul este mai ales de a asculta ceea ce spune celălalt, mi-a spus într-o zi un avocat. În acest stadiu al procedurii nu știu ce are adversarul în dosarul său. Se devoalează în etapa concilierii. Plecând de la ceea ce aud, îmi construiesc apărarea pentru a-l înfrunta în timpul procesului".

Am fost surprinsă să aud o asemenea părere, care arată până la ce nivel poate fi deturnat scopul concilierii.

Or, tocmai la începutul procedurii în cadrul biroului de conciliere, aceasta are cele mai multe șanse să reușească. Pe măsură ce se avansează în procedura judiciară, tensiunile cresc, se constituie dosarul, se elaborează argumentele, cresc revendicările, se creează prăpastia, dimensiunea umană a dosarului se pierde. Este de altfel surprinzător și important să constatăm că, atunci când salariatul sesizează *Conseil de prud'hommes*, cererile sale sunt foarte modeste. Pretențiile sale financiare cresc pe

parcursul procedurii proporţional cu sentimentul de injustiţie care creşte în timp.

Anumite *Conseils de prud'hommes* au devenit conştiente de importanţa concilierii şi caută să o dezvolte. Când aflăm că în cazul *Conseil de prud'hommes* din Grenoble s-a depăşit în 2004 rata de conciliere de 26% şi că la acela din Romans este de 45%, nu putem spune că nivelul naţional al concilierilor (între 10-25%) nu poate fi îmbunătăţit.

Acest efort pentru a dezvolta concilierea ar trebui să fie depus, întrucât această măsură este adesea o soluţie mai bună decât procesul pentru a dezamorsa un litigiu şi a lua în considerare dimensiunile sale umane, psihologice şi dureroase.

Concilierea în litigiile de muncă

Gérard SABATIER, fost președinte al Conseil de prud'hommes din Voiron

Conseil de prud'hommes are ca primă misiune reglementarea pe calea concilierii a conflictelor apărute în urma încheierii, executării sau desfacerii contractului de muncă. Astfel, Codul muncii indică faptul că „Biroul de conciliere ascultă explicațiile părților și încearcă să le concilieze". Biroul de conciliere este compus dintr-un consilier din partea angajatorilor și un consilier din partea salariaților, unul din cei doi exercitând rolul de președinte.

Dacă prezintă un motiv legitim pe care să-l trimită Biroului de conciliere, părțile se prezintă personal, fără a fi reprezentate. Acestea pot fi asistate fie de un avocat, fie de un reprezentant căruia Biroul îi va examina calitatea pentru a acționa.

Obligația de a identifica o înțelegere îi revine Biroului, care poate face propuneri în acest sens. Părțile sunt libere să le refuze. Poate interveni un acord: va fi total, adică să fie valabil pentru toate capetele de cerere, sau parțial. Un proces-verbal va fi întocmit și semnat de către președinte, grefier și părți. Pentru validitatea acestui proces-verbal, Biroul va trebui să se asigure că părțile au fost bine informate cu privire la drepturile ce li se cuvin. În caz de nereușită, cazul este retrimis în fața instanței de judecată.

Faza de conciliere poate să restabilească înțelegerea și pacea prin intermediul dialogului. Deși acest scop este primordial, constrângerile, regulile, obiceiurile ședinței atenuează ușor rezultatele scontate. Metodele de reconciliere sunt elocvente pentru că audiența pentru conciliere, „ceremonialul" său, practicile sale obișnuite nu favorizează ascultarea reciprocă într-un climat liniștit.

Mai întâi, în timpul așteptării, fiecare își observă adversarul și avocatul acestuia: „ce coc oare pentru a mă ataca?" Tensiunea care rezultă în consecință este adesea palpabilă, atunci când aceștia intră în sala de ședințe.

La intrarea în sala de şedinţe: doi consilieri ce poartă un simbol şi un grefier, puţin vorbăreţi, rar dornici să înlesnească lucrurile. Mai multă umanitate, mai puţină rutină administrativă, ar uşura considerabil lucrurile.

Urmează intervenţia consilierilor care vor „să asculte explicaţiile părţilor...". După părerea generală a consilierilor, conducerea întrevederii în scopul concilierii este partea cea mai neglijată a formării lor. Ar trebui dedus că finalitatea formării depinde mai mult de judecata şi succesele sperate de către fiecare *Conseil de prud'hommes*? Conştienţi, mulţi îşi regretă absenţa de la formarea unei bune conduceri a acestei dezbateri aproape intimă, care este cheia construirii unui acord.

Mai mult, cei doi consilieri din colegii diferite nu intră neapărat la şedinţă „ascunzându-şi intenţiile". Se întâmplă următorul lucru: consilierul juridic, prea ocupat cu supravegherea întrebărilor „insinuante" pe care preşedintele i le adresează „protejatului" său, să omită pregătirea unei intervenţii constructive. Până la a protesta fără reţinere în faţa părţilor şi a consilierilor lor! Ce să fie acesta oare, un factor de echitate?

Ce să mai spunem de intervenţiile consilierilor şi ale avocaţilor? Dacă trebuie să aducem un adevărat omagiu ajutorului constructiv pe care mulţi îl aduc acţiunii îndrumătoare a consilierilor, cum să nu regretăm atitudinile care, în mod voit sau nu, sabotează procesul? Primul scop al apărătorilor este, în general, acela de a afirma: „nu există speţă de reconciliere. Trebuie stabilit, fără întârziere, calendarul de procedură". Inadmisibil! Dar câţi preşedinţi de şedinţe renunţă la misiunea, la puterea, la demnitatea lor şi acceptă acest gen de ordine? Alţii, din fericire, rezistă şi se opun. Ce să mai spunem, încă, de pledoariile care dispar, fiind înlocuite de cuvântul părţilor? Statutul de preşedinte de şedinţă presupune o formare solidă pentru a ţine cont de importanţa acestei misiuni.

În cele din urmă, solicitarea unui birou de conciliere de a le permite celor două părţi să renunţe la înfruntare şi să ajungă la un acord survine în urma unei provocări, ţinând cont de timpul prea limitat alocat şedinţei. Timpul este un factor de reuşită. Ar trebui acordat într-un mod mai generos.

Faza de conciliere ar merita, în aplicarea ei, câteva modificări de formă, dar și de fond. Din fericire, pentru a compensa limitele concilierii, Legea din 8 februarie 1995 le oferă *Conseils de prud'hommes* un instrument excelent pentru a conduce părțile spre a găsi ele însele un acord: medierea.

Necunoscută, combătută prin argumente ce își au sorgintea mai degrabă într-un conservatism corporatist decât într-o sursă de obiectivitate, medierea nu se dezvoltă suficient în jurisdicția pe probleme de muncă. Consilierii văd în aceasta prea adesea o deposedare de funcția lor de judecători și încetează să o propună și să o comande. Dar, să fim optimiști, evoluția favorabilă este, cu siguranță, pe drum!

2

Concilierea în şedinţa de judecată

Articolul 21 din Codul de procedură civilă prevede „că este în misiunea judecătorului să concilieze părţile". Orice judecător are, deci, în toate împrejurările, o datorie de reconciliere de care se foloseşte prea rar. De fiecare dată când am putut, am încercat să exercit această misiune pe care mi-a încredinţat-o legiuitorul.

Filiala franceză a unei societăţi germane a demarat o procedură de concedieri colective. Or, secretarul comitetului de întreprindere refuza să semneze ordinea de zi a ultimei reuniuni obligatorii înainte de semnarea planului social.

Societatea îşi avea sediul la Marsilia, iar secretarul locuia în Grenoble. Angajatorul îl trimisese în faţa *Conseil de prud'hommes* din Grenoble pentru a-l obliga să semneze ordinea de zi. Dar, acţionând astfel, acesta greşise în ceea ce priveşte *Conseil de prud'hommes*. *Conseil de prud'hommes* din Grenoble s-a declarat necompetentă în favoarea celui din Marsilia.

Angajatorul a făcut apel şi cauza a ajuns în faţa Curţii de Apel din Grenoble. Ni s-a cerut să hotărâm care *Conseil de prud'hommes* trebuia să judece cazul: cel din Grenoble sau cel din Marsilia. Problema despre competenţa jurisdicţiei ascundea o altă problemă, cea a legitimităţii planului social. Părţile fiind prezente la şedinţă, le-am determinat să vorbească.

Directorul filialei franceze îmi explică situaţia:

- Astăzi este luni. Dacă cel târziu vineri nu va fi avut loc reuniunea, toată procedura planului social va fi anulată. Va trebui început totul de la zero şi sunt săptămâni, chiar luni de muncă şi de consultaţii ce vor trebui să fie reluate.

Preşedintele-director general german îl suna de două ori pe zi pentru a şti cum rezolvase problema. Vroia ca reuniunea să aibă loc fără alte întârzieri. Pentru aceasta, secretarul trebuia în mod obligatoriu să semneze convocatorul cu ordinea de zi.

Secretarul comitetului întreprinderii îmi explică, pe de altă parte, că, dacă semna, reuniunea avea să aibă loc și nimic nu ar mai fi putut împiedica concedierile. Ne aflam într-un impas.

I-am atras atenția asupra faptului că existau proceduri prevăzute în Codul muncii pentru a contesta concedierile economice și că, interzicând derularea normală a punerii în aplicare a planului social, își asuma întreaga răspundere și putea fi pus sub urmărire penală pentru delictul de obstrucționare.

- De ce vreți să interziceți concedierile? Credeți că situația economică a întreprinderii nu justifică această reorganizare și că societatea ar putea să funcționeze și fără planul social? L-am întrebat eu.

- Nu știu, îmi răspunse uimit, nu am avut suficiente explicații.

Apoi m-am adresat angajatorului.

- Nu puteți să le dați mai multe explicații salariaților? Cum ar putea să-și dea cu părerea dacă nu dețin toate datele?

Întrevăd o soluție care să-i permită fiecărei părți să plece cu fruntea sus. Am sugerat ca reuniunea finală să aibă loc, într-adevăr, vineri, conform unei ordini de zi făcută publică și să se prevadă până atunci o reuniune premergătoare suplimentară, cu expertul contabil, comisarul de conturi și Președintele-director general german, pentru a fi date toate explicațiile de natură contabilă. Angajatorul și salariatul au adoptat această soluție.

Răsuflarea de ușurare suspinată de către fiecare dintre părți la semnarea procesului-verbal de reconciliere a fost plăcută auzului. Îmi mulțumiră, părăsind sala de ședințe. La ce ar fi servit tranșarea litigiului juridic de formă pură cu care am fi fost sesizați, dacă problema ar fi rămas întreagă? Am fi pierdut mult timp și părțile s-ar fi aflat într-o încurcătură totală, cu o procedură de plan social distrusă și un secretar al comitetului întreprinderii urmărit pentru că și-ar fi împiedicat în mod voluntar atribuțiile.

Reconcilierea s-a finalizat, în mod evident, cu un compromis, deci cu concesii, dar, pentru a fi eficientă, aceasta trebuie să se fi

făcut ținând cont de drepturile fiecăruia. O salariată a cerut Curții de Apel să anuleze procesul-verbal de reconciliere pe care aceasta îl semnase în fața *Conseil de prud'hommes*. Studiind cazul, ce descoperim? Fusese angajată cu contract pe perioadă determinată. Deoarece salariile nu fuseseră virate de câteva luni, sesizase *Conseil de prud'hommes* pentru a solicita atât plata, cât și rezilierea contractului de muncă. Legea prevede că, dacă contractul pe perioadă determinată este desfăcut din vina angajatorului, salariatul are dreptul la plata salariilor până la termenul prevăzut în contract și nu doar până la data desfacerii. Acest lucru îi era necunoscut salariatei.

În fața *Conseil de prud'hommes*, cererea sa a fost foarte modestă: nu solicita decât acordarea salariilor neplătite, afirmând, pe bună dreptate, că nu fusese bancherul angajatorului său. Dar nu ceruse plata unei indemnizații egale cu suma salariilor până la încheierea contractului pe perioadă determinată.

Consilierii din cadrul *Conseil de prud'hommes* reușesc să concilieze părțile: angajatorul se obligă să plătească salariile restante, după un grafic stabilit de către salariată; părțile au căzut de acord să dea un termen contractului de muncă. Dar angajatorul nu își respectă obligațiile și salariata sesizează din nou *Conseil de prud'hommes*. Aceasta îi ceru să anuleze concilierea, ceea ce el a refuzat să facă. A formulat apel.

Am anulat procesul-verbal de conciliere și am judecat cazul, arătând faptul că din acesta nu rezulta faptul că salariata își cunoștea drepturile în întregime. Cum s-ar putea concilia și priva o parte de drepturile sale (în speță, o despăgubire egală cu plata salariilor până la încheierea contractului) dacă acestea nu sunt cunoscute? Judecătorul care conciliază joacă un rol de protecție, ceea ce nu făcuse *Conseil de prud'hommes*.

Atunci când o relație de serviciu pune în dificultate sau provoacă o suferință la serviciu, tribunalul unui stat de drept trebuie să fie, prin excelență, locul reîntoarcerii la echitate. Tot judecătorul este cel căruia îi revine rolul de a reda respectul drepturilor și al persoanelor. Pentru a fi valabil, un acord trebuie

să fie acceptat de bunăvoie. Dar, pentru a fi liberă, o decizie trebuie să fie transparentă, luată în plină cunoștință de cauză.

Pentru a găsi o soluție unui litigiu, avocații încearcă adesea o tranzacție. Aceasta nu este de aceeași natură ca și concilierea sau medierea. Înțelegerea este un contract și rar se întâmplă ca, în acest act juridic, latura afectivă a cauzei să fie luată în considerare. Fiecare face concesii și problema este tranșată, în general, în două. Se „abandonează" o parte din revendicări. Se cedează pe sine, dar nu se „dă". În plus, acest lucru se întâmplă adesea prin intermediul avocaților, fără o confruntare directă între persoanele în cauză.

În procedura concilierii, se caută un acord cât mai apropiat de interesele economice ale fiecăruia. Trebuie timp pentru a ajunge până la sursa conflictului și pentru a permite exprimarea lucrurilor nespuse, neînțelese și a celor care poartă ranchiuna. Este delicat de operat cu concilierea, care se desfășoară pe parcursul unei perioade destul de restrânse, atunci când prea mulți factori afectivi intră în joc. În plus, există lucruri pe care nu îndrăznesc să le spună avocatului, și cu atât mai puțin judecătorului.

Deci, medierea poate prelua frâiele.

Următorul caz permite trasarea unei granițe între aceste trei tipuri de negocieri: tranzacția, concilierea și medierea.

- Doamnă președinte, dorim amânarea cauzei, deoarece ne aflăm pe punctul de a găsi un acord tranzacțional, îmi solicitară avocații la apelul cauzei lor.

Judecata a fost, în consecință, amânată pentru trei luni. Timpul fiind insuficient, cererea a fost reînnoită. La cea de-a treia cerere de amânare, le-am propus avocaților să aleagă un mediator pentru a-i ajuta să apropie părțile. Aceștia îmi refuzară oferta.

În ciuda eforturilor consilierilor, nicio tranzacție nu s-a finalizat și ni s-a solicitat să judecăm cazul. În ziua ședinței pledoariilor, am încercat să-i conciliez. Am sperat că autoritatea naturală a judecătorului ar fi fost un atu pentru a aduce acordul acolo unde tentativa de înțelegere a avocaților eșuase.

Aveam în faţa mea un meşter lăcătuş şi pe angajatul său, care îşi contesta concedierea. După trei ani, acest fost salariat, în vârstă de 57 de ani, nu găsea de muncă. Soţia îl părăsise şi începuse procedura de divorţ. Drama prin care trecea îl făcuse să-şi piardă stăpânirea de sine: era pe punctul de a fi exclus. Angajatorul a realizat acest lucru. Părţile nu se revăzuseră de 3 ani şi instanţa le permise reluarea unei relaţii directe şi începerea unui dialog. Conciliant, angajatorul îi propuse să îl reia în cadrul întreprinderii, întrucât aceasta ieşise dintr-o gaură financiară.

Părea că se ajunsese la un acord. Omul fusese reprimit în cadrul întreprinderii cu vechimea sa de cincisprezece ani, cu salariul pe care îl solicitase şi lua o indemnizaţie de 2.000 de Euro: nesperat! Atunci, împotriva tuturor aşteptărilor, se schimbă la 180 de grade. Vroia acum 4.000 de Euro, indemnizaţie pe care o justifica prin traumatismul care l-a reprezentat pentru el concedierea şi procedura de divorţ care intervenise.

- Înţeleg, îi spun, că, trecând de la o concediere la un divorţ, aţi mers din traumatism în traumatism, dar angajatorul dumneavoastră nu este responsabil de viaţa dumneavoastră privată!

Nimic nu merse. Se bloca.

- Oricum, nu refuzaţi această propunere de 2.000 de Euro, îi spun eu, încercând să-l opresc înainte să distrugă propunerea ce tocmai îi fusese făcută. Vă reluaţi vechimea, aveţi 57 de ani, nu găsiţi de lucru de trei ani. Când veţi ajunge la pensie, cei 2.000 de Euro îi veţi recupera lejer! Nu fiţi sinucigaş!

Închistat în problema sa, nu mai ascultă nimic. Avocatul lui îşi smulgea părul din cap. Atunci, am hotărât să schimb decorul. I-am trimis cu avocaţii lor pe hol, dincolo de sala de şedinţe, pentru ca ei să-şi poată spune lucruri pe care colegii mei şi cu mine nu trebuia să le auzim, dacă instanţa trebuia să judece cazul în eventualitatea în care concilierea ar fi eşuat.

Părţile au revenit puţin mai târziu în sala de şedinţe. Meşterul acceptă termenii concilierii: reluarea serviciului la vechiul lui angajator şi 2.000 de Euro salariu. Dar părţile adăugaseră o clauză: ele şi-au interzis „să se vorbească despre trecut".

Cu câteva luni înainte de această ședință, avocații încercaseră să ajungă la un compromis în cauză. Această negociere se făcuse între ei. Apărătorul salariatului nu a înțeles importanța luptei interioare care avea loc în inima clientului lui. Lucrurile nespuse, neînțelegerile, nimic din toate acestea nu fusese exteriorizat. Bărbatul nu fusese ascultat cu adevărat. Cum să poată reconstrui dacă aveau numai gânduri negre? Și nu se poate spune că erau idei pasionale sau iraționale. Suferințele prin care trec actorii vieții economice și sociale nu sunt himere: este realitatea pe care o trăiesc cu adevărat oamenii. Aceasta este demnă de atenția judecătorului.

Nu eram mândră de acea conciliere deoarece părțile nu și-au spus tot ce aveau pe suflet cât timp au stat pe hol, chiar dacă, fie și din punct de vedere financiar, salariatul obținuse ceea ce nicio hotărâre judecătorească nu i-ar fi putut oferi.

De fapt, acest caz evidenția faptul că nu concilierea sau tranzacția, ci medierea ar fi fost cea care le-ar fi permis lămurirea trecutului, pentru a consolida baze sănătoase, într-un climat restaurat de înțelegere reciprocă.

Pentru a evita aceste inconveniente, am practicat concilierea în timpul ședințelor create în acest scop, în afara ședințelor de judecată. Am botezat această nouă formă de conciliere: „noua conciliere judiciară".

3

Noua conciliere judiciară

Luarea în considerare a emoţiilor printr-o justiţie care nu mânuieşte doar sabia, ci îi permite fiecăruia să-şi satisfacă cel mai bine nevoile fundamentale şi interesele, este pe punctul de a vedea lumina zilei. Sub acest aspect, conflictul se rezolvă *cu* celalalt şi nu *împotriva* celuilalt, permiţându-i fiecăruia să îşi expună punctul de vedere personal, ascultându-l pe al celuilalt. „Adversarul" de ieri devine „partenerul" de azi, cu ajutorul căruia se va încerca rezolvarea unei probleme comune. Persoana distrusă de un conflict poate, în mod progresiv, să se refacă, să regăsească respectul faţă de sine şi să prindă din nou gustul vieţii.

De cele mai multe ori, ascultăm povestea cu o judecată de valoare: „nu sunt de acord" sau „are dreptate". Cum se pot simţi părţile ascultate dacă judecătorul evaluează ceea ce se spune, îi bombardează cu întrebări pentru a afla cât mai multe sau se închide într-o tăcere dojenitoare.

Atunci când am aplicat în munca mea tehnicile de comunicare şi mediere, am putut asculta în mod activ şi binevoitor. A le da părţilor locul ce li se cuvine, a face pe fiecare să se simtă ascultat şi înţeles, aduce funcţiei de judecător un plus de creativitate şi altruism. Încerc să determin pe fiecare să spună ceea ce a simţit şi nu cum voi judeca eu cazul. Atunci când suferinţa se poate, în cele din urmă, exprima într-o atmosferă de apreciere reciprocă, tensiunea dispare şi se instaurează dialogul. La început, părţile nu îşi vorbesc şi evită să îmi răspundă la întrebări.

Atunci când fiecare a înţeles punctul de vedere al celuilalt, discuţia este mai relaxată. Îi îndemn să stabilească nevoile şi interesele pe care le vor ca bază a acordului lor.

Concilierea din articolul 21 din Codul de procedură civilă este un instrument revoluţionar, care este foarte puţin aplicat în

practică de către judecători. Acesta mi-a permis să concep o nouă formă de conciliere, care, fără a merge până la un proces de mediere, trece dincolo de concilierea tradițională.

În cadrul acestei „noi concilieri judiciare" stau mai multe ore pentru a asculta părțile. Nu mă sustrag deloc legii, ci o aplic altfel: evoc problemele, nu doar din punct de vedere juridic, dar și sub toate celelalte aspecte ale sale, ceea ce le permite părților să găsească, cu ajutorul meu, o rezolvare globală, mai personală și mai responsabilă, a dificultăților lor. Atunci când mi se sesizează o problemă în aparență limitată, nu pierd niciodată din vedere aspectul general al situației. Nu fac lucru de mântuială.

Pentru ca părțile să se poată exprima liber, ele trebuie să aibă încredere în judecătorul care conduce „noua conciliere judiciară". Ca acest lucru să se întâmple, el nu trebuie să judece cazul în eventualitatea în care părțile nu au căzut de acord și trebuie să respecte confidențialitatea a ceea ce se spune în fața sa. Din acest motiv, încă de la începutul procesului, informez părțile că, dacă acestea nu ajung la un acord, un alt judecător le va judeca speța.

Părțile evită adesea să se afle una în prezență celeilalte. Este o etapă foarte greu de depășit. Atunci când acestea refuză să se așeze în jurul mesei, folosesc un instrument pe care legea l-a pus la dispoziția judecătorilor: înfățișarea personală a părților. Nu le cer părerea, le impun să vină personal în biroul meu. Mulți mi-au mulțumit pentru faptul că am hotărât în locul lor această întâlnire.

Caracterul obligatoriu al înfățișării personale a părților distinge „noua conciliere judiciară" de mediere. Judecătorul, învestit conform puterii sale, poate fi mai autoritar decât mediatorul, deoarece scopul urmărit nu este același: este vorba despre a determina părțile să negocieze un acord. Am regretat deseori că această conciliere nu a fost încercată și de către *Conseil de prud'hommes*, care joacă, de fapt, acest rol.

Un medic și secretara sa se aflau în biroul meu, în cadrul înfățișării personale a părților. Secretara își luase concediu de maternitate și ne solicita să hotărâm rezilierea contractului de

muncă din vina angajatorului. Acesta din urmă, cu chipul foarte închistat, era vizibil enervat de faptul că fusese „târât prin tribunale" pe nedrept. Îl simţeam cum fierbe în interior, gata să explodeze. Conform supuselor sale, ea era de rea-credinţă şi căuta pretexte pentru a fi concediată.

Salariata era pe punctul de a izbucni în lacrimi şi ideea de a trebui să reia serviciul la ieşirea din concediu îi era de nesuportat. Îi simţeam foarte nefericiţi pe amândoi.

Ce îi reproşa ea? Că nu o respectă, că era rece, glacial şi că o considera o maşinărie:

- Lucrez cu cineva care nu îmi spune niciodată un cuvânt de încurajare. Atmosfera este insuportabilă.

Şi se întorcea spre angajator:

- Niciodată nu sunteţi mulţumit. Fac tot ce pot pentru ca munca mea să fie impecabilă. Vă aduceţi aminte când, foarte amabil, i-aţi spus unei mame a patru copii, dintre care al treilea avea trei luni, că avea cancer la sân în stadiu avansat?

Adresându-se mie:

- E adevărat, ei i-a vorbit frumos. Tânăra femeie nu era panicată. Se simţea protejată. I-am spus atunci că este cu adevărat un mare profesionist şi că îşi desfăşura serviciul cu umanitate. Dar în ceea ce mă priveşte, niciodată nu mă felicită, niciodată nu primesc măcar un cuvânt de apreciere. Doar: „Trimiteţi această scrisoare, aranjaţi acest dosar etc...."

Medicul părea copleşit:

- Dar eu sunt foarte mulţumit de munca sa. Şi îi demonstrez acest lucru: de 1 ianuarie i-am dat o superbă cutie cu ciocolată. Deunăzi, un client mi-a mulţumit dăruindu-mi o carte foarte frumoasă. I-am făcut-o cadou secretarei mele. Cum poate să-mi reproşeze că sunt glacial şi că o iau drept un robot?

Gary Chapman, un psihiatru american, ne oferă cheile comunicării. Acesta identifică cinci „limbaje" afective: cuvintele de apreciere („ceea ce faceţi este bine", „sunteţi o secretară excelentă"), momentele de calitate (momente alese, întrevederi individuale de evaluare, mese în echipă), cadourile (oferirea de

ciocolată sau de cărți), serviciile prestate (pregătirea treburilor patronului, transmiterea mesajelor de la soția sa, permisiunea de a folosi mașina de serviciu) și contactele fizice (strângerea mâinii dimineața la sosire). Noi avem fiecare un limbaj principal. Pentru a fi înțeleși, trebuie să ne exprimăm în limbajul afectiv al celuilalt.

Evident, medicul și secretara sa nu vorbeau același limbaj afectiv. Ei se apreciau, dar nu știau să-și spună asta. Secretara folosea limbajul cuvintelor de apreciere („i-am spus că este un mare profesionist", „el nu mă felicita pe mine niciodată") și medicul pe cel al cadourilor (îi demonstrez că sunt foarte mulțumit de munca sa făcându-i cadouri: ciocolată și cărți).

Viața devine rapid imposibilă atunci când nu știi să vorbești limbajul celuilalt și când nu îl înțelegi. Într-un fel, e ca și cum cineva ar vorbi în spaniolă și celălalt nu vorbește decât chineza.

Le-am vorbit despre modalitățile diferite de comunicare. Reformulând mulțumirea angajatorului în cuvinte pe înțelesul secretarei, i-am permis să realizeze că nu stătea în fața unei ființe inumane, așa cum își imaginase ea, ci, din contră, în fața cuiva care încerca să îi spună cât de mult îi aprecia serviciile. În ceea ce-l privește pe medic, acesta a înțeles că trebuia să învețe limbajul cuvintelor de apreciere.

Au părăsit biroul meu strângându-se de mână. Surâsul pe care îl afișa salariata îi trăda bucuria de a se simți respectată și apreciată. A renunțat la solicitările adresate instanței și spunea că este foarte fericită că își reia serviciul! Cât despre medic, acesta i-a înțeles acum reacția și nu voia să mai fie „atacat în tribunale".

Această secretară sesizase justiția pentru a fi reabilitată în serviciul său și, dacă nu aș fi știut să ascult părțile, hotărârea pe care curtea de apel ar fi pronunțat-o ar fi complăcut-o în rolul său de victimă și i-ar fi accentuat sentimentul de eșec, de nedreptate și de neînțelegere. Noua conciliere judiciară a permis păstrarea contractului de muncă și reluarea relației contractuale pe baze sănătoase.

Este adevărat că tranşarea litigiilor prin aplicarea regulii de drept creează un cadru care conferă siguranţă, deoarece este cunoscut. Judecătorul poate într-un fel să se ascundă după paravanul legii. În concilieri nu există scheme prestabilite. Când sunt întrebată cum voi rezolva problema, nu pot răspunde pentru că nu ştiu nici ce voi face, nici ce va ieşi din concilierea pe care o conduc. Pentru a combate frica de necunoscut, formarea conform tehnicilor de comunicare este indispensabilă. Ea îmi dă încredere şi nu mă lasă pradă deznădejdii. Ştiu că părţile îşi vor spune povestea în mod subiectiv şi pasional şi că violenţa cuvintelor nu va face altceva decât să trădeze o suferinţă care se poate, în sfârşit, exprima.

Am împărtăşit această misiune de conciliere cu un consilier de la Secţia Socială, Jean-Luc Pierre, care, înainte, ocupase funcţii înalte în lumea societăţilor (vezi mărturia sa de la sfârşitul capitolului). Dacă număr orele pe care le-au petrecut deja colegii mei pentru a judeca cazul, timpul pe care l-am fi petrecut pentru a studia dosarul, pentru a asculta pledoariile, a stabili verdictul, fără a socoti alte neînţelegeri ce riscăm să survină între aceleaşi părţi nemulţumite de decizie, cred că generalizarea acestei practici ar avea ca finalitate o economie de timp preţios pentru instituţiile judiciare.

Acordurile care au fost găsite cu sprijinul nostru erau mai bine aplicate decât deciziile pe care le impuneam. În loc să aplice regula în mod strict şi cu inima strânsă, respectând la minim obligaţiilor lor, părţile aplicau cu mai multă inteligenţă şi uşurinţă acordul pe care îl negociaseră şi al cărui sens îl înţeleseseră. Atunci când nu se putea găsi un acord, deoarece suferinţa şi ranchiuna erau prea profunde, le propuneam părţilor să recurgă la mediere. Timpul petrecut cu reformularea reproşurilor reciproce în termeni pozitivi şi cu dezamorsarea bombelor calma spiritele. Părţile, care până recent refuzau să meargă la mediere, au acceptat totuşi să continue dialogul bolborosind şi să se

întâlnească în jurul mesei de negocieri cu un mediator, terț independent.

Olanda a instituționalizat concilierea în 2002. Președintele Consiliului Magistraturii, dl. Van Delden, într-un discurs de prezentare a sistemului judiciar olandez, estima că, pentru a răspunde cererilor societății secolului al XXI-lea, justiția trebuia să fie responsabilă, socială și să pună accentul pe calitate, rapiditate, accesibilitate și pe coerența deciziilor. Colegii noștri olandezi apelează la înfățișarea personală a părților din momentul înregistrării dosarelor în 90% din cazuri și ajung la un acord în 37% din cazuri. Astfel, în Olanda, peste 30% din contenciosul judiciar este definitiv soluționat în 3 ore, spre mulțumirea părților, într-un climat de liniște care păstrează legăturile viitoare. Generalizarea acestei proceduri în Franța nu ar permite, oare, să răspundă la supraîncărcarea tribunalelor franceze?

„Noua conciliere judiciară"

de Jean-Luc Pierre, vicepreşedinte al Tribunalului de Mare Instanţă din Vienne, fost consilier la Curtea de Apel din Grenoble, fost director de resurse umane şi director de întreprinderi

Eram în iunie 2000, tocmai fusesem numit pe postul de consilier la Curtea de Apel din Grenoble. Încă de la prima noastră întâlnire, Béatrice Brenneur, preşedintele Camerei sociale, m-a întrebat:

- Sunteţi pentru mediere? Vreţi să mă ajutaţi să o dezvolt şi sunteţi pregătit să ţineţi şedinţe de conciliere?

M-am alăturat de bunăvoie acestei propuneri, atât din afecţiune naturală, cât şi pentru experienţă; de fapt, trecutul meu profesional dinaintea intrării în magistratură mă învăţase avantajele soluţionării negociate a conflictelor: conflicte sociale, în exercitarea funcţiilor de director resurse umane, conflicte comerciale, economice sau financiare în exercitarea de funcţii de conducere a întreprinderilor.

Deşi nu aveam atunci decât o idee destul de vagă despre graniţele dintre mediere, conciliere şi tranzacţie, am înţeles repede că aceste modalităţi diferite de soluţionare negociată a litigiilor constau în căutarea unei soluţii acceptabile pentru fiecare dintre părţi pe calea negocierii, într-un demers de aplanare a conflictului.

Destul de repede am fost în măsură să facem distincţia între cele care proveneau din tratamentul contencios „normal" (şedinţă – pledoarie – judecată) şi acelea care proveneau dintr-un mod alternativ: mediere sau conciliere.

Hotărâsem că orientarea unui caz spre conciliere judiciară trebuia să se facă atunci când aveam sentimentul că doar intervenţia magistratului ar fi permis deblocarea situaţiei. Ar fi fost cazul fie când una dintre părţi era reticentă în a merge la mediere (chiar şi când eram convinşi că litigiul trebuia soluţionat pe calea negocierii), fie când cererea ne era înaintată de către un

avocat (lucru din ce în ce mai frecvent, pe măsură ce Baroul din Grenoble descoperea această „ofertă de lucru" complementară în cadrul Secției Sociale a Curții).

Practicarea concilierii presupune cunoașterea prealabilă a tehnicilor de bază, comune negocierii sau conducerii întâlnirii. Acest lucru le impune judecătorilor să fie „în ascultarea ne-spusului", astfel încât să perceapă adevărata miză a fiecărei părți.

Am păstrat în memorie un caz ilustrativ, atât pentru că a trebuit să recurg la paleta tehnicilor de negociere, cât și prin faptul că am putut scoate la iveală adevăratul punct de blocaj, dincolo de durerile expuse de unii sau de alții.

Cazul privea societatea E. și pe domnul M., cadru comercial de peste patru ani, care fusese concediat pentru faptul că, în mod repetat, nu și-a atins obiectivele de vânzare. *Conseil de prud'hommes*, sesizat de către salariat, reținuse, având la bază angajamentul contractual al părților, motivul real și serios al concedierii și îi respinsese domnului M. cererea de daune-interese. Acesta făcuse apel în urma hotărârii.

Cazul părea, prin natura sa, să fie rezolvat printr-o ședință de pledoarii. Totuși, mi s-a părut, în timp ce pregăteam dosarul, că anumite elemente nu fuseseră luate în considerare, precum mutarea pieței regionale sau faptul că, în conformitate cu hotărârea dată de *Conseil de prud'hommes*, acționariatul societății evoluase și echipa de conducere se schimbase (îndeosebi conducerea comercială). Eventualele conflicte personale care ar fi putut exista între salariat și superiorii săi nu mai erau în joc, astfel încât medierea nu mi se părea potrivită. Din contră, calea concilierii judiciare părea cea mai potrivită; am luat, atunci, inițiativa de a le sugera avocaților părților un astfel de demers, deoarece am considerat că aderarea avocatului la demersul de conciliere era o condiție a reușitei sale.

Pentru a dispune de timp suficient, am fixat întâlnirea de conciliere dimineața, la ora nouă. În încăpere se găseau o masă ovală care să permită schimburi directe și scaune.

Așa cum îmi este obiceiul, la concilieri, purtam roba de magistrat pentru a marca faptul că rămânem într-un cadru de procedură jurisdicțională. În plus, trebuia să întruchipez *„puterea"* judecătorului.

Studiasem cazul, dar nu aveam nicio piesă la dosar. Nu aveam decât notele mele personale: concilierea este o pauză în desfășurarea procedurii judiciare.

Părțile erau prezente:

- Domnul M., asistat de dl. B, avocat;
- Doamna N., responsabilă cu Serviciul Juridic, reprezentând societatea, asistată de dl. P., ambii venind de la Paris.

Primele mele obiective au fost acelea de a solicita fiecăruia să se exprime fără reținere, menționând că, în eventualitatea în care concilierea nu avea loc, cazul ar fi fost chemat în ședința de pledoarii pentru a fi judecat; în acest caz, nu aș mai fi făcut parte din completul de judecată și nu aș întocmi niciun raport cu privire la conținutul dezbaterilor. Am amintit elementele litigiului și am solicitat fiecăruia să-și prezinte observațiile cu privire la acea expunere de fapte, adresându-mă, pe rând, domnului M., apoi doamnei N. După aceea, am rugat fiecare avocat să prezinte în mod succint pretențiile și temeiurile de drept pe care erau fondate cererile respectivelor părți. Am solicitat o reformulare, cerându-i domnului M. și doamnei N. să le confirme și, după caz, să le precizeze. Această primă fază a întâlnirii a durat aproximativ douăzeci de minute.

Mi s-a părut oportun să abandonez poziția autoritară, lăsându-le participanților inițiativa de a lua cuvântul, prezența avocaților garantându-mi că nici unul, nici celălalt, nu avea să acapareze discuția. Această a doua fază era esențială pentru mine, deoarece îmi lăsa toată plăcerea de a observa comportamentul fiecăruia, limitându-mă pur și simplu la a nota punctele de

convergență și punctele de divergență; avea, în plus, un rol de eliberare a tensiunii.

La dl. B., caracterul de victimă era mai pregnant; acesta juca în mod melodramatic, mergând până la a se ridica, aranjându-și dosarul în servietă și a-i solicita clientului să părăsească sala. Eu am rămas perfect calm, limitându-mă la a indica faptul că, în acest caz, litigiul va fi trimis spre judecată, ceea ce a avut, în mod incontestabil, un efect liniștitor.

Dl. P. ținea un discurs mai juridic și părea să evite să abordeze faptele obiective.

Domnul M. și doamna N. nu manifestau nicio încordare personală între ei și se exprimau unul față de celălalt cu o anumită considerație.

După o oră, avocații ajunseseră la adevărate pledoarii (din reflex...). Nedorind să trec imediat la faza de propuneri, am sugerat o pauză de aproximativ zece minute. Această parte a întâlnirii fusese productivă, deoarece mi-a permis să constat ca fiecare parte era, de fapt, dornică să ajungă la un acord; punctele de divergență nu erau fundamentate.

Am reluat reuniunea prin a le solicita avocaților să precizeze așteptările clienților lor și să spună în cifre care le erau pretențiile: ele mergeau de la 50.000 de Euro la 500.000 de Euro daune-interese (de la 1 la 10). Ajunseserăm la faza negocierilor. Astfel, am preluat frâiele operațiunilor, nu doar alternând acordarea cuvântului, dar și intervenind eu însumi, neezitând să-mi dau cu părerea cu privire la pertinența sau nivelul unei propuneri a unuia sau a altuia. Ajungem, pe rând, la o situație de apropiere, apoi la una de blocaj; miza era, totuși, foarte importantă: 80.000 de Euro, pe de o parte, 300.000 de Euro, pe de altă parte. Am încercat în zadar să determin dezbaterea să evolueze spre măsuri de soluționare.

Salariatul mi s-a părut nesigur pe poziție și, totodată, ferm.

Doamna N. se mulțumea să facă semne de negare, lăsând să se înțeleagă ca ea nu era împuternicită să treacă dincolo de ultima sa propunere.

Trebuia să fac situația să evolueze fără a suferi un eșec. Era 11:30; știam că parizienii trebuiau să plece la 14:00 și că dl. B. era

așteptat în sala de consiliu a *Conseil de prud'hommes* începând cu 13:30. Am luat atunci inițiativa de a primi, separat, fiecare parte, în compania avocatului său: niciun efect semnificativ. Am procedat la fel cu avocații lor, fără clienți: un rezultat cu nimic mai bun, cu excepția, poate, a faptului că i-am lăsat pe domnul M. și pe doamna N. împreună, dincolo de sala de ședințe.

În final, i-am primit pe aceștia din urmă singuri, fără avocații lor. Am constatat că și unul și celălalt păreau mai liberi în atitudinea lor; o adevărată încredere se stabilise între ei. Oare aceasta se datora orelor petrecute discutând, sau minutelor în care au rămas singuri? Am simțit că raportau această încredere la magistratul din mine: atribuția mea de judecător îmi dădea o autoritate pe care un mediator n-ar fi avut-o; brusc, în fața mea, salariatul recunoscu că propunerea salarială a fostului angajator îi părea rezonabilă.

- Deci? îi întreb eu...

- Deci, domnule judecător, onorariile avocatului meu vor reduce considerabil această sumă, fără a ține cont de ceea ce i-am plătit deja pentru procedura în fața *Conseil de prud'hommes*.

Iată, deci, cauza suferinței. Îmi rămânea de găsit repede soluția și să îi determin să o accepte.

I-am rugat pe avocați să intre și i-am înștiințat cu privire la acordul clienților lor asupra sumei pentru daune-interese; am considerat că acel puțin era definitiv, în timp ce avocații încercau să reia discuția. Cu cărțile pe masă, am adăugat că nu rămâneau în discuție decât onorariile domnului B.. I-am sugerat doamnei N. să le preia prin întreprindere. Doamna N. obținu telefonic garanția din partea președintelui.

Acordul s-a întemeiat pe aceste baze. Am implicat avocații în redactarea acordului, deoarece și ei au rolul lor de jucat în conciliere. Am remis câte un exemplar fiecărei părți.

Am simțit o reală satisfacție atunci când am strâns mâinile: zâmbetul sincer al domnului M., ușurarea evidentă a doamnei N., și chiar... mulțumirile avocaților.

Era ora 13:30.

CAPITOLUL III

Medierea judiciară, suferința exprimată pe deplin

În Africa și în câteva țări asiatice precum China sau Japonia există, ca peste tot, de altfel, situații conflictuale: neînțelegeri între membrii unei familii, vecinii de cartier sau de sat, colegii de muncă, angajatori și salariați, etc. dar, indiferent de natura neînțelegerii, există, în aceste țări, o noțiune „sacră": medierea și concilierea.

Căutarea armoniei promovată de către Confucius face parte din cultura chineză. Deja bătrânii înțelepți căutau armonia în relațiile umane prin mediere. Așa cum spune un proverb chinez, „mai bine intri în gura unui tigru, decât să ajungi la tribunal"!

- Se înțelege că disensiunile iau naștere, dar oamenii nu suportă să se prelungească, îmi spune un prieten beninez. Ceea ce văd în țările voastre așa-zis dezvoltate, la noi nu poate exista. În ceea ce privește calitatea de a fi uman, voi sunteți săraci. Nu știți să vorbiți.

În țările africane nu se ezită, după o altercație, să strângi mâna adversarului în semn de împăcare. În Franța, în nenumărate cazuri, nu doar că protagoniștii nu se împacă, dar, pe deasupra, colegii de serviciu sau familia țin partea unuia sau a altuia, încurajând crearea de clanuri rivale și a unui climat social sau familial de nesuportat.

- În Africa, atunci când părțile nu sfârșesc singure prin a se împăca, adăuga acest prieten al meu, unul sau altul poate solicita intervenția unei terțe persoane. Atunci când ele nu fac asta, adesea vezi un copil, un soț, pe cineva din anturaj cum se deplasează pentru a solicita medierea unei persoane respectabile. Tribunalul are o conotație negativă. Acolo se despart oameni. Dacă ar exista structuri de mediere în tribunale, africanii li s-ar adresa în număr mare.

În experiența beneineză există un personaj-cheie: „bătrânul înțelept", capul familiei sau al cartierului, sau, altfel spus, „marele unchi". În această țară, părul alb este semn exterior de experiență și înțelepciune. Persoanele în vârstă au făcut „școala vieții", sunt considerați mai îndreptățiți decât oricine altcineva pentru a juca rolul de mediator.

- Îmi amintesc că am făcut peste 300 de km pe străzi pline de găinaț pentru a cere intervenția unui mare unchi, deoarece părinții mei nu se mai înțelegeau, îmi povestește acest beninez. Unchiul meu trimise două mătuși pentru a calma spiritele. Apoi se duse el însuși. Reuniunea consiliului de familie cu cele două mătuși și cei doi copii mai în vârstă (fratele meu și cu mine) dură peste zece ore. Fiecare, la pornire, se crampona pe poziții. Bătrânii dădeau sfaturi, citau proverbe pline de bun simț. Când unul greșea, îl făceau să înțeleagă. Mesele, în timpul acelui consiliu de familie, aveau o importanță deosebită. Ele destindeau atmosfera. Se tachinau unul pe celalalt și găseau un punct de sprijin.

Medierea a cunoscut în Benin un succes atât de mare, încât s-a instaurat un Consiliu Mare al Bătrânilor Regi și Președinți din Benin care a intervenit în momentele critice din viața națiunii.

În Franța, alergăm cu toții după timp.

Arborele discuției ne este necunoscut sau ne face să râdem. Se rezolvă foarte bine problemele sub ramurile sale.

Medierea, care permite restabilirea dialogului și libertatea cuvântului, face parte din „modurile alternative de soluționare a litigiilor".

Dar nu este mai degrabă judecata cea care ar trebui să fie modalitatea alternativă? Aceste metode, care ar fi putut părea ambițioase acum câțiva ani, sunt cele pe care le-a folosit prim-președintele Curții de Apel din Paris, Jean-Claude Magendie. Abia după ce am epuizat, fără succes, toate celelalte forme de discuție sau de negociere, trebuie să recurgem, „alternativ", la proces, în timp ce noi facem exact invers.

Când te doare ceva, iei o pastilă de aspirină și apoi, dacă durerea persistă, mergi la doctor. Doar în ultimă instanță ajungi

la bisturiul chirurgului, atunci când litigiul nu este de natură esențial juridică, ci umană. Acest lucru ar trebui să se aplice și în cazul justiției.

1

Marile speranțe

Preluându-mi funcția de președinte al Secției Sociale de la Curtea de Apel din Grenoble, am observat că, în anumite cazuri, procesul întreține o exacerbare a urii, deci a suferinței și că ar fi oportun să „dezarmezi" adversarii. Am descoperit că părțile lipsesc adesea din sala de judecată, și că, atunci când acestea sunt prezente, judecătorul nu le ascultă (doar pe avocați). Mi-am dat seama că reconcilierea în urma litigiilor de muncă nu dădea rezultatele scontate (10% cazuri conciliate) și că în mai puțin de 20% din cazurile care soseau în apel s-a găsit un deznodământ prin dialog. Am constatat că salariații care sesizau justiția erau din ce în ce mai numeroși și că angajatorii, cu scopul de a se folosi de timp ca mijloc de presiune, abuzau adesea de căile de atac (apelurile împotriva hotărârilor *Conseils de prud'hommes* sunt de aproximativ 60%; majoritatea provin din partea angajatorilor). Am regretat, în cele din urmă, că deciziile greu acceptate prezintă dificultăți în aplicare.

Această constatare m-a determinat să caut soluții mai bine adaptate. Am apelat mai întâi la „soluționarea amiabilă", un fel de arbitraj judiciar unde judecătorul poate să-și întemeieze decizia pe echitate. Doar în patru cazuri părțile l-au solicitat! Am căutat mai bine.

Am dorit să conciliez după ce m-am perfecționat în tehnicile de comunicare. Am înțeles repede că trebuia să acord mai mult timp fiecărui caz, și că singură nu aveam să ajung niciodată acolo.

Prin urmare, un coleg, Jean-Luc Pierre, m-a însoțit în acest demers, dar, chiar în doi, nu am fi făcut față la amploarea sarcinii.

Atâta timp cât judecătorii nu vor avea sarcina de a le asculta pe părți și nu vor fi formați pentru această misiune, va trebui găsită o altă soluție. Medierea poate fi această altă cale.

Atunci când Legea din 1995 și Decretul său de aplicare din 1996 (devenit articolul 131-1 și următoarele din Codul de procedură civilă) cu privire la mediere au fost promulgate, această măsură a fost prezentată ca o soluție pentru a elimina placardele justiției! Aceasta mi s-a părut mai degrabă o măsură corectoare a inadaptărilor procesului în anumite tipuri de conflicte încărcate de emoție, o măsură de liniștire a litigiului. Ea părea să permită adoptarea de soluții durabile. De acum încolo, judecătorul care se ocupă de un litigiu poate, cu acordul părților, să desemneze o terță persoană pentru a apropia părțile și pentru a le ajuta să găsească ele singure o soluție la conflict.

Am făcut o încercare. Am experimentat medierea ca mod de soluționare a litigiilor în fața Secției Sociale a Curții de Apel din Grenoble. Succesul a depășit cu mult așteptările. Am ales dosarele și am propus medierea în 20% din cazurile de contencios ale Secției. Uneori, părțile au preferat hotărârea judecătorească în favoarea medierii și magistrații au decis. Dar într-un caz din două medierea a fost acceptată. Astfel, peste o mie de medieri au fost comandate cu o rată de acord de peste 70%! Nu am înregistrat niciun recurs la Casație împotriva hotărârilor ce omologau acordurile. Scrisorile de mulțumire venite de la ambele părți stăteau mărturie a mulțumirii acestora. Cred că, dacă echipa pe care o formasem era mereu la Grenoble, 20% din cazurile de contencios de la Secția Socială ar fi fost astăzi definitiv soluționate prin mediere.

Medierea în conflictele individuale de muncă există și în alte jurisdicții, fără a se fi putut înregistra un asemenea număr de medieri. Acesta este cazul și pentru cele nouă Secții Sociale ale Curților de Apel din Paris și din Lyon. Președinții anumitor secții ale *Conseil de prud'hommes* din Grenoble, fiind interesați și formați în materie de tehnici de comunicare, conciliere și mediere, au folosit cu toții „instrumentul mediere" pentru a aplica cât mai bine justiția în secția lor. Dar, în ansamblul lor, *Conseils de prud'hommes* nu au descoperit încă avantajul acestei măsuri (vezi mărturia lui Christian Bos la sfârșitul capitolului).

Curtea de Apel din Paris, sub imboldul prim-președintelui său, Jean-Claude Magendie, a lansat, în 2008, o experiență pilot de mediere. Tocmai prin instituționalizarea practicilor revoluționare precum cele ale Secției Sociale din Grenoble și ale Curții de Apel din Paris medierea va transforma justiția.

Medierea se practică, de asemenea, în toate domeniile (comercial, litigii de familie etc.). Tribunalele de Mare Instanță au recurs la aceasta după mai mult timp pentru conflictele colective de muncă.

Paginile ce urmează sunt dedicate medierii judiciare, așa cum i-am pus eu bazele la Secția socială a Curții de Apel din Grenoble. Practica noastră în materie de mediere este recunoscută în Europa. Magistrații belgieni vin să se inspire din modul nostru de procedură. Am fost invitată să susțin discursuri la Bruxelles, Geneva, Roma, Lisabona, Barcelona, Valencia, Porto și Londra. Dar viitorul medierii trece prin Europa și instanțele din Uniune doresc să o promoveze. Din acest motiv, împreună cu un magistrat belgian, Eric Battistoni, am avut ideea să creez *Grupul European al Magistraților care Susțin Medierea (GEMME)*. La 18 decembrie 2003, adunarea constitutivă s-a reunit sub conducerea domnului Guy Canivet, prim-președinte al Curții de Casație. În mai puțin de 7 ani, trei sute cinci zeci de magistrați europeni s-au alăturat și două zeci de țări europene sunt reprezentate. Scopul GEMME este acela de a dezvolta medierea în Europa și de a armoniza practicile. Și această dinamică nu încetează să se dezvolte, deoarece, la sfârșitul lui 2009, un colocviu a reunit la Paris personalitățile lumii judiciare de pe toate continentele, dând naștere unei Conferințe Internaționale a Medierii pentru Justiție (CIMJ) pe care am onoarea să o prezidez împreună cu Louise Otis, judecător onorific la Curtea de Apel din Québec.

În Québec, unde medierea s-a dezvoltat, în special, sub conducerea lui Louise Otis, găsim aceleași constante (a se vedea mărturia d-nelor Louise Otis și Susan Handman, la sfârșitul capitolului). În acest stat, judecătorii obțin o rată de succes de 85%. Metoda lor este, în esență, aceeași ca a noastră, ca și procedura,

de altfel. Cele câteva diferențe provin din sistemele noastre judiciare și din faptul că, în acest stat, judecătorii sunt cei care acționează în calitate de mediatori atunci când sunt sesizați (chiar în cazul în care medierea realizată de către o terță parte este, de asemenea, practicată în faza pre-procesuală).

Faptul că medierea se va dezvolta doar prin schimbarea mentalităților noastre a fost demonstrat. Este uneori dificil de a explica unui judecător că nu ar trebui să judece de îndată ce a fost sesizat sau unui avocat că nu ar trebui să pledeze imediat ori concetățenilor noștri că nu ar trebui să aștepte pasiv ca „justiția să fie făcută".

Medierea este sămânța schimbării. Este o poartă spre o nouă etapă, care răstoarnă cultura noastră. Astfel cum a spus d-l Guy Canivet, primul președinte al Curții Supreme de Justiție, la Valencia, în 2002, în timpul unui seminar cu privire la mediere: „odată cu medierea apare o concepție modernă de justiție, o justiție care observă, care facilitează negocierea, care ia în considerare performanța, salvează relațiile viitoare dintre părți, care păstrează structura socială".

Medierea este necesară atunci când alte răspunsuri își găsesc limitele. Aceasta permite justiției să se umanizeze. Este răspunsul cel mai adecvat pentru întrebările adresate justiției în problema suferinței de la locul de muncă: pe de o parte, oferă protecția judecătorilor și garanția legii persoanelor vulnerabile și victime ale unei lupte de putere copleșitoare; și, pe de altă parte, permite exprimarea suferinței reale, favorizează sensibilizarea celor care au impus sau au tolerat această situație și restabilește, astfel, demnitatea omului.

Medierea în cadrul *Conseil de prud'hommes*

Christian BOS, conciliator

Obișnuința de a căuta o decizie impusă rămâne puternică. Poate părea nerealist să se promoveze medierea în cadrul *Conseil de prud'hommes* și, mai precis, în biroul de conciliere. Deseori, se face confuzie între medierea realizată de către un terț, neutru și concilierea efectuată de către un judecător. Cu toate acestea, judecătorul-conciliator poate folosi tehnici de mediere, deși rolul și poziția sa îl împiedică să fie mediator.

Rolul judecătorului în cadrul litigiilor de muncă

De obicei, se așteaptă de la un consilier să ia o decizie în baza argumentelor prezentate de părți și de reprezentanții acestora. Judecătorul trebuie doar să garanteze contradictorialitatea, adică să permită părților să pregătească argumentele lor. Cu toate acestea, misiunea unui judecător nu începe și nu se oprește la actul de a judeca. Este sarcina judecătorului de a împăca părțile (articolul 21 din Codul de procedură civilă), adică de a încerca, înainte de luarea deciziei, să găsească toate modalitățile care să permită protagoniștilor conflictului să pună capăt disputei printr-un acord. De asemenea, îi revine obligația de a le aduce la cunoștința părților posibilitatea de a merge la un mediator (articolul 131 par. 1 din Codul de procedură civilă). Misiunea magistratului de conciliere este îmbogățită prin acest demers de informare în legătură cu existența medierii.

Pentru unii profesioniști ai dreptului faptul de a încuraja o persoană să își exprime emoțiile reprezintă un act deplasat și incomod în incinta unui tribunal. Cu toate acestea, este ca și cum o persoană care își trăiește emoțiile face terapie.

Rolul unui mediator profesionist

Misiunea unui mediator este de a permite reconcilierea diverselor puncte de vedere prin încurajarea încheierii unui acord care va stinge litigiul. Camera Profesională de Mediere și Negociere

(CPMN), prima organizație sindicală a mediatorilor, evidențiază existența a trei elemente la originea unui proces:

- elementul juridic, care se caracterizează prin natura relației contractuale dintre părți;
- elementul tehnic care opune părțile sub aspectul pretențiilor materiale și financiare;
- componenta afectivă și emoțională, motorul litigiului, fără de care nu ar fi niciun proces.

Mediatorul profesionist abordează conflictul în mod diferit față de ceilalți actori ai lumii juridice. El începe prin a calma părțile, pentru a fi capabile să găsească un limbaj comun, al rațiunii. Acesta le permite să se revină asupra unor deficiențe relaționale care explică izbucnirea ostilităților dincolo de problema tehnică. Acest prim pas necesită un mediu de confidențialitate, care nu poate fi oferit de conciliere. Într-adevăr, o persoană furioasă are nevoie să își restructureze gândirea pentru a putea repoziționa argumentele sale. Acest lucru implică o abordare și observații contradictorii, care nu sunt necesare a fi expuse în public.

Devenind mai puțin implicată emoțional, partea reanalizează, în mod inevitabil, cererile sale, mutându-și privirea asupra nevoilor și intereselor sale. Uneori, simpla exprimare a emoțiilor poate conduce la rezolvarea conflictului: părțile au nevoia de a fi recunoscute și apreciate. În contextul raporturilor de muncă, elementele emoționale și, de multe ori, irațională afectează grav relațiile, iar acumularea lor poate fi cauza conflictului. Pentru mulți, ideea de a găsi un acord pe cale amiabilă este de neimaginat. Această discuție de neimaginat trebuie să știe un mediator cum să o conducă.

Uneori, oamenii caută în mod spontan să înțeleagă rădăcinile conflictului, încercând să își ofere unul altuia explicații. Aceasta este adesea o pierdere, deoarece fiecare va încerca să dovedească faptul că este mai puternic. Relația este blocată. Persoanele aflate în conflict devin adversari. În acest moment intervine mediatorul pentru a crea un nou climat relațional în care părțile să ia în considerare ceea ce îi desparte. Ele pot cu mai mult calm să reevalueze pretențiile lor și chiar să le modifice pentru a ajunge la

un acord. Aceasta poate include reașezarea contractului de muncă, refacerea raporturilor sau stabilirea modului de încheiere a relațiilor.

Ca și contractul de muncă inițial, actul adițional este elaborat sub responsabilitatea părților care pot utiliza opinia unui profesionist pentru a fi în conformitate cu normele legale.

Conform concepției lor, juriștii încurajează sau descurajează părțile să meargă la mediere (uneori din motive financiare ulterioare). În mod similar, unii judecătorii se tem că medierea i-ar putea face să piardă rolul social de protecție a victimei sau de a decide pentru alții. Sistemul judiciar, cu deciziile impuse, cu pledanții și arbitrii săi, consideră medierea ca o procedură concurentă sau antagonistă. Astfel, starea de spirit beligerantă duce la proliferarea sesizărilor pentru audieri, a apelurilor și a altor căi de atac în fața instanțelor.

A fi judecător și a gândi ca mediator

Introducerea în activitatea de judecată a unor repere din mediere înseamnă a încuraja părțile să se întoarcă pe un teren al discuțiilor pe care le-au abandonat. Grefierul din secția mea constată că rezultatul înțelegerilor, atunci când prezidez, trece de 10% spre 40%, chiar 60%, fără a mai ține cont de acordurile realizate în afara *Conseil de prud'hommes*.

Conciliatorul nu reușește, în mod necesar, să încheie proces-verbal de conciliere. Acest lucru se poate datora abandonării procedurii.

Pentru a ilustra întâlnirea dintre judecător și mediator, am ales un caz: angajatorul și salariatul dintr-o societate ce respectă valorile morale se confruntă în instanță. Animozitatea este de așa natură încât avocații lor sunt jenați și se scuză în numele lor.

Atmosfera și cuvintele sunt incomode și pentru membrii *Conseil de prud'hommes*. De asemenea, am aflat încă de la început că mai multe proceduri sunt în curs în alte jurisdicții, inclusiv în penal pentru violență și amenințare.

În această situație, a arbitra o eventuală reparație materială doar pe temeiuri juridice este iluzoriu. Hotărârea judecătorească

poate satisface, probabil, pe avocați, dar părțile continuă să fie în conflict în afara pretoriului.

Judecătorul competent, instruit în mediere, nu poate decât să încurajeze părțile să recurgă la această procedură. Pentru a obține acceptarea părților, folosesc argumente care scot în evidență avantajele medierii.

Ideea principală este de a alege între hotărârea judecătorească, care va fi impusă, și acordul la care ar putea ajunge părțile în cazul în care s-ar duce la mediere. În speța de mai sus, părțile au acceptat și am ales un mediator instruit și a cărui competență o cunoșteam.

Cu sprijinul asistenților mei și a avocaților părților, am putut pronunța prima hotărâre întemeiată pe un acord de mediere, care sper că va fi urmată de multe altele, în interesul cetățenilor. Este de dorit ca judecătorii să aibă o expertiză specifică și o formare adecvată.

Concluzii

Medierea poate rezolva litigiile cu mai multă umanitate și conferă părților libertatea de a lua decizii. Pentru a realiza acest lucru, ar trebui să îmbunătățească formarea consilierilor prin finanțarea unor programe nu numai în materii de drept, ci, de asemenea, în mediere. Ar fi util ca o lege să impună să se recurgă la mediere înainte de orice acțiune în justiție, în cauze civile sau de muncă. Directivele europene încurajează statele membre să dezvolte medierea, creând, în acest fel, un viitor pentru această metodă de soluționare a conflictului.

Medierea în Québec: mărturia unei judecătoare și mediatoare

Autor: Suzanne Handman, judecătoare la Curtea din Québec (Montréal, Canada)

Mi-am început cariera ca „judecător-mediator", „din întâmplare", acum mai mult de 10 ani. Eram vicepreședinte al Consiliului Canadian pentru Relații de Muncă, al cărui rol este de a arbitra și de a soluționa litigiile în relațiile de muncă din sectorul federal. Unul din cazurile care mi-a fost încredințat, ce privea o cesiune de societate, implica să determin vechimea muncitorilor în cadrul companiei cedente.

În timpul ședinței, părțile mi-au propus o soluție care răspundea nevoilor lor. Au sugerat să se stabilească listele de vechime pe baza anilor de serviciu. Au preferat această soluție oricărei hotărâri. La sugestia mea, părțile au stabilit acordul lor în scris. Nicio decizie din partea mea nu a fost luată. A fost prima mediere în care am fost implicată.

Înainte de a părăsi Consiliul, în 2000, am urmat cursurile oferite de Școala Baroului din Québec. Această formare mi-a permis să depășesc unele dificultăți din cadrul întâlnirilor în vederea găsirii unei soluții amiabile și, mai ales, în anumite situații de impas.

Am fost numită judecător la Tribunalul de Litigii de Muncă din Montréal, în aprilie 2000. Din prima zi am fost sesizată cu o plângere a unui angajat împotriva sindicatului său, întemeiată pe o lipsă de reprezentare (în Canada, unul dintre rolurile sindicatelor este de a apăra muncitorii în instanța de judecată. În cazul în care sindicatul refuză, salariatul poate contesta această lipsă de reprezentare juridică). Ambele părți au numit experți și propuneri preliminare au fost depuse. Am convocat părțile la o reuniune și mi-am oferit serviciile mele ca mediator. Spre surprinderea mea, au acceptat procesul de mediere.

Salariatul demisionase și își reluase activitatea de două ori. A treia oară, angajatorul a refuzat să-l reprimească, gândindu-se că nu își ia munca în serios.

În mediere, părțile au aflat că angajatul a demisionat pentru a „participa la Jocurile Olimpice." Dar acesta nu era un atlet. De fapt, el suferea de o boală psihică, pentru care a fost tratat.

Părțile au convenit să soluționeze litigiul, fără să apeleze la instanță: societatea a fost dispusă să îl reangajeze, iar salariatul a acceptat să i se reducă vechimea avută atunci când a plecat. Sindicatul a fost de acord să nu conteste vechimea nouă cum a fost convenită între angajat și angajator.

De asemenea, am fost sesizată cu o plângere pentru lipsă de reprezentare, iar instanța avea o competență limitată, neputând decât, în cel mai bun caz, să trimită cauza la arbitraj. Doar arbitrul putea decide eventuala reintegrare a angajatului. Cu toate acestea, în urma medierii, angajatul a putut reveni la muncă, în ciuda demisiei lui, soluție pe care instanța nu o putea adopta.

Ulterior, am continuat să lucrez pentru mediere în trei moduri: fie direct, în cazurile în care am fost sesizată, fie atunci când am condus ședințe de soluționare pe cale amiabilă, sau atunci când ambele părți au răspuns favorabil la scrisorile de invitație pentru a folosi serviciile de mediere ale instanței.

În 2004, am fost transferată la Tribunalul Québec, Secția Civilă. La acea vreme, medierea era deja bine stabilită în acest tribunal. Părțile care inițiază proceduri juridice pot solicita o „întâlnire pentru încercarea de soluționare pe cale amiabilă", prezidată de către un judecător al instanței sau pot opta pentru mediere așa cum se procedează și la instanța superioară sau la Curtea de Apel.

Părțile trebuie să depună o cerere comună pentru o ședință de soluționare pe cale amiabilă, un judecător din cadrul instanței fiind desemnat și o dată stabilită pentru organizarea acestei întâlniri. Am avut ocazia să prezidez numeroase astfel de ședințe.

Procedura presupune mai multe etape bine stabilite:

1 – contactul cu părțile și comunicarea inițială;

2 – deschiderea ședinței și consimțământul părților de a urma această procedură;

3 – descrierea situației de către fiecare parte;
4 – opțiunile pentru a găsi o soluție;
5 – acordul și închiderea procedurii.

Experiența arată că părțile găsesc soluții creative și imaginative, cum ar fi scuze prezentate de una din părți, în plus față de „compensație monetară, restaurarea relațiilor și așa mai departe. Pe scurt, procesul de mediere permite părților să găsească soluții care li se potrivesc și pe care o instanță nu le-ar putea acorda întotdeauna.

La citirea cărții d-nei președinte Béatrice Brenneur, intitulată „Justiție și Mediere" putem vedea beneficiile considerabile ale medierii. Trebuie remarcate eforturile extraordinare ale d-nei judecător Brenneur, nu numai pentru promovarea medierii în instanțele de judecată, dar, de asemenea, și pentru înființarea unei asociații internaționale care promovează medierea, Grupul Magistraților Europeni care Susțin Medierea (GEMME). Contribuția d-nei Brenneur a fost foarte importantă pentru cauza medierii în societatea noastră și vreau să o felicit.

Medierea judiciară și transformarea justiției

Louise OTIS, Judecător, Montréal, Québec
Co-președinte al Conferinței Internaționale
a Medierii pentru Justiție (CIMJ)

Flexibilă, rapidă și axată pe soluționarea litigiilor, medierea judiciară este o alternativă puternică în raport cu un proces tranșant, însă mai puțin conciliant. În Québec, părțile pot obține, de obicei, o sesiune de mediere în termen de 30 de zile de la primirea cererii lor comună de mediere, care este un termen incomparabil mai scurt decât în sistemul de justiție tradițional: mediatorii-judecători reglează aproximativ 75% din cauzele primite, în una sau două sesiuni de mediere, care durează aproximativ 4 ore. Rolul instanței este mai puțin încărcat în consecință.

Prin mediere, părțile vor să reanalizeze disputa pentru a o rezolva, în conformitate cu interesele lor. Chiar și în cadrul instanței, judecătorul este deposedat de puterea sa de a „spune" dreptul pentru a lăsa părților un spațiu normativ pentru ca acestea să stabilească decizia lor. Ele pot genera și soluții creative, în conformitate cu legislația și ordinea publică, pe care judecătorul nu ar fi putut să le pronunțe prin hotărâre. Este un veritabil transfer al puterii judiciare, o reluare a responsabilității de către părți.

În Québec, comunitatea a ales să încredințeze judecătorilor posibilitatea de a media atunci când un litigiu este pendinte în fața instanțelor. Cu toate acestea, părțile pot alege medierea extrajudiciară cu condiția să acopere costurile.

Imparțialitatea și independența implicată de funcția de judecător dă încredere părților. Aceasta aură poate preveni abuzul procesual al părților sau al reprezentanților lor și asigură fluiditatea negocierilor. Judecătorul-mediator are cunoștințe vaste de drept și acționează ca un lider de orchestră, în desfășurarea negocierilor între părți. Acesta echilibrează balanța de putere și va ajuta părțile să găsească soluții, reținându-se de la a impune voința sa asupra părților. Autoritatea morală a judecătorului este un atu major pentru soluționarea litigiului.

Medierea judiciară și extra-judiciară se dezvoltă împreună. Acestea sunt cele două componente fundamentale ale justiției secolului al XXI-lea, ce tinde spre un obiectiv comun: rezolvarea conflictelor în timp util, de o manieră satisfăcătoare și economică.

2

Limitele răspunsului judiciar

Se spune despre un conflict că 80% reprezintă „spuma" și doar 20% fapte reale. Cu cât sunt mai multe emoții implicate într-un conflict, cu atât mai multă „spumă" există. Aceasta este o parte a procesului. Am măsurat daune, în cazurile descrise în secțiunile anterioare. Însă, a opune emoțiile și faptele înseamnă a considera că doar acestea din urmă sunt serioase, solide, demne de a fi luate în considerare. Or, în relațiile umane, faptele sunt secundare, ceea ce este esențial este valoarea lor, intențiile pe care le ascund, modul în care sunt resimțite și trăite. Într-o relație sănătoasă și de încredere, de respect reciproc, facem din inimă chiar și lucruri pe care le considerăm ca umilitoare, dureroase sau degradante într-un context de abuz de putere sau de neînțelegere.

Pentru a-și construi identitatea, individul are nevoie de recunoaștere din partea celuilalt. Sentimentul de muncă bine făcută dă un sens vieții și contribuie la împlinirea de sine. Omul își satisface capacitatea de creativitate și de acțiune prin îndeplinirea sarcinilor sale. De aceea, pierderea locului de muncă înseamnă pierderea acelui ceva ce dă sens vieții sale.

În fața dramelor cauzate de șomaj și disponibilizări, a repulsiei angajatorului abuzat, judecătorii reacționează ca profesioniști ai dreptului. Ei declanșează răspunsuri juridice care ar putea fi comparate cu o „mecanică juridică". Angajatul concediat sau angajatorul care a închis societatea a pierdut poziția socială sau reputația. Își continuă existența cu un sentiment de eșec, vinovăție și nesiguranță.

Fantoma companiei continuă să îl bântuie pe cel care a fost respins sau care se simte batjocorit. Unii nu pot admite că nu mai au nicio „situație" și se trezesc dimineața, ca și cum ar trebui

să meargă la lucru. Alții refuză vizite și invitații, întrucât imaginea pe care o au despre sine este degradată. Persoana astfel lipsită de o parte a identității sale se macină și se interiorizează. E incapabilă să își exprime suferința singură în fața unui eveniment pe care îl refuză. În această fază de anihilare, își epuizează energia. Apoi, intervine revolta. Ca o muscă captivă într-un pahar, ea intră în panică, se lovește de pereți. „De ce eu?"

Dar ființa slăbită nu poate să rezolve problema și caută să găsească pe cineva care să îi ia povara. Însă, astăzi nu mai există decât asistență medicală sau cea judiciară pentru rezolvarea problemelor cu încărcătură emoțională.

Tensiunile pot apărea atunci când comportamentul, cuvintele sau acțiunile unui individ sunt percepute de către altul ca un atac. Ele pot apărea astfel, atunci când o persoană se simte descalificată. De la descalificare la rușinea este un pas scurt.

Atunci când persoana este implicată la locul de muncă, unde își pune toată capacitatea sa de acțiune și creație, nerecunoașterea „operei" sale reprezintă o atingere adusă identității sale, iar descalificarea muncii sale antrenează pierderea propriei valori care îi dădea sens vieții. Persoana se simte „victimă" a unei nedreptăți îl vede pe celălalt ca pe un „călău" care o persecută.

Pentru a scăpa, „victima" va căuta un „salvator".

Și într-o întreprindere, rolurile sunt atribuite diferit: persecutor – victima – salvator, iar actorii sunt într-un „triunghi de tensiuni". Captivi în rolul lor, părțile nu pot găsi o cale de ieșire pentru rezolvarea conflictului.

Suferința victimei se defulează în plângeri și critici. Disconfortul său crește căci denigrarea altcuiva și încercare de a-l denigra nu reprezintă cel mai bun mod de a se simți „despăgubit". Această atitudine alimentează conflictul și generează probleme în cascadă: cel care este considerat „prigonitor" își mărește acuzațiile. Se trece apoi în etapa de descalificare și devalorizare.

Prin introducerea unei acțiuni în justiție pentru a obține reparații, fiecare se pune în poziția de victimă a incapacității de a

înțelege a celuilalt. Recurgerea la judecător îl va ajuta să scape de acest „triunghi infernal" sau fiecare este încorsetat în rolul său?

Cererea de chemare în judecată poate fi pentru reclamant o cale de a fi recunoscut ca o victimă și de a-i numi pe cei vinovați. Uneori, este important, mai ales atunci când o parte are un comportament deviant, că justiția să decidă. Aceasta joacă un rol în protejarea celui slab. Dar se poate întâmpla ca, „tranșând" litigiile, instituția judiciară să nu permite părților să părăsească modelul negativ al triunghiului de tensiuni: justiția în sine înseamnă victima, pedepsește călăul și acționează ca salvator, ea a recreat un triunghi de tensiune, inversând rolurile.

Când pierde procesul, „agresorul", care se simte neînțeles, nu are sentimentul că devine „victima" unei nedreptăți? Dacă nu este recunoscută suferința victimei, munca de reconstrucție durează mai mult. O breșă rămâne deschisă. Astfel, se ajunge la o ranchiună nesfârșită și victima caută să elimine suferința sa prin pretenții exorbitante. Acest lucru o pune într-o poziție de victimă eternă și susține procesul de distrugere.

Cum sesizarea instanței are la origine o plângere psihologică, modul în care răspunde sistemul judiciar este cel mai potrivit? A soluționa un litigiu, fără a lăsa oamenii să se exprime, aduce în toate cazurile împăcarea căutată? Pentru a redobândi capacitatea de a acționa și de a merge înainte, persoana vătămată trebuie să înceteze să se considere drept victimă.

Luarea de măsuri pentru a găsi răspunsuri adecvate la situație crește rezistența la stres. Dar, pentru aceasta, persoana în suferință trebuie să fie asistată în demersul său.

Raporturile medicale, psihologice, economice și judiciare sunt adesea strâns legate. O asistentă medicală nu își suporta șeful. Depresie și întreruperea activității. La reluare, ea a cerut medicului de medicina muncii să o declare inaptă pentru muncă, având în vedere starea sa. El a fost de acord și i-a dat un certificat de incapacitate pentru orice poziție în cadrul companiei. Dar, cu acest certificat, ea nu a putut găsi de lucru în altă parte. Acesta

s-a adresat, prin urmare, inspectorului de muncă pentru a contesta decizia medicului de medicina muncii.

- Dar, la cererea expresă a acesteia, am făcut acest certificat, a afirmat acesta din urmă uimit!

Evident, aceasta a fost inaptă să lucreze cu acel şef. Dar nimic nu a fost întreprins pentru ca aceştia îşi ofere explicaţii. Starea de pacient nu i se potrivea.

Răspunsul medical nu a fost adecvat pentru acest responsabil victimă a unei cabale conduse de colegi.

În urma unei întâlniri, aceasta a fost interogată public şi reputaţia sa pusă sub semnul întrebării. Umilită, nu a mai putut reveni la muncă şi a mers la un medic care i-a prescris antidepresive şi o întrerupere a activităţii, pentru două săptămâni.

- Eşti sigur, doctore, am nevoie să iau antidepresive? a întrebat ea. Sunt doar în imposibilitate de a-mi relua activitatea, după umilinţa suferită.

La simpla evocare a acestui moment dureros, ea a început să plângă.

- Vezi bine! a spus medicul. Sindrom depresiv reactiv. Rana dumneavoastră nu se poate vindeca fără utilizarea de medicamente!

A plecat acasă, cu certificatul medical în buzunar, şi a cumpărat medicamentele, pe care, în final, le-a aruncat la gunoi. În zilele următoare, s-a simţit mai bine, deşi a reluat firul evenimente, încercând, în zadar, să înţeleagă. Cu trei zile înainte de sfârşitul concediului medical, ea a început din nou să aibă insomnii. Într-adevăr, nu putea reveni la muncă. A mers la un alt medic, unde a reînceput să plângă.

- Voi prelungi concediul medical, i-a spus medicul, dar trebuie să iei antidepresivele tale. Colegii tăi ţi-au frânt inima. Nu te poţi reface singură. A sfătuit-o, de asemenea, să facă psihoterapie. A plecat acasă şi a luat o pastilă, pe care nu o tolera: greaţă, dureri de cap şi insomnie. Trei săptămâni au trecut de la incident, când directorul i-a telefonat.

- Înțeleg reacția dumneavoastră, a spus el, după o lungă conversație. Ceea ce v-au făcut a fost inacceptabil. Dar întoarceți-vă! Pe măsură ce timpul trece, vă veți simți exclusă.

- Nu eu, ci ei sunt cei care m-au respins. Și dumneavoastră i-ați lăsat să spună și să facă orice. Eu nu pot reveni la locul de muncă după o astfel de umilire.

- Ca și dumneavoastră, am fost luat prin surprindere, a recunoscut directorul. Dar m-am întâlnit cu cei care v-au jignit. Au recunoscut că au mers prea departe. Trebuie să aveți o explicație. Vă voi ajuta să îi înfruntați.

Această femeie s-a lăsat convinsă, a acceptat mâna ce i se întindea și s-a întors cu inima grea. Dar furtuna a trecut. Într-o atmosferă senină, colegii săi au vorbit despre o stare generală de rău în serviciu care nu avea nimic de-a face cu aceasta și au recunoscut că a fost țapul ispășitor. Apoi, toți și-au prezentat scuze. O simplă discuție bine condusă a rezolvat o problemă umană care nu ținea nici de psihoterapie, nici de tratament medicamentos.

Femeia a avut, în nenorocirea ei, șansa de a avea un director cu o inimă înțelegătoare. Există două tipuri de manageri. Cei care își asumă responsabilități și cei care doresc să își păstreze liniștea personală, refugiindu-se într-o interpretare strictă și îngustă a atribuțiilor sale. Acesta din urmă are, de cele mai multe ori, un standard dublu. Susține pe toată lumea, însă, atunci când trebuie să decidă, ia partea celui mai puternic. Punctul crucial al problemei nefiind rezolvat, trauma rămâne și este solicitat domnul Prozac pentru a compensa lipsa de umanitate, fiind chiar sesizat sistemul judiciar care și-a demonstrat limitele sale.

Pentru a recâștiga demnitatea și a-și satisface nevoia de recunoaștere, persoana vătămată va contacta un avocat. Cu toate acestea, ceea ce simte și ce așteaptă ea este rareori de natură juridică. De cele mai multe ori, se ajunge în instanță, întrucât persoana nu dorește decât să fie ascultată, să nu fie uitată sau are intenția de a se răzbuna, ori de a da un exemplu, astfel încât să nu se mai întâmple altora. Însă, nu ura este cea care calmează durerea și revolta.

Am avut experienţa a două cazuri similare. Într-unul, sesizarea instanţei duce la un proces, în al doilea, la mediere. Comparaţia între modul de desfăşurare şi rezultatele celor două proceduri poate ajuta la înţelegerea avantajelor şi dezavantajelor celor două căi.

Într-o ţară vecină, o poveste a făcut prima pagină a ziarelor: un diacon permanent al Bisericii Catolice şi director al unei şcoli private, după ce a demisionat de la locul de muncă, apoi a revenit asupra demisiei, susţinând că a fost presat de către episcop.

Neputând face faţă situaţiei, el a fost marginalizat. Condiţiile de încetare a contractului său de muncă au atins cea mai profundă parte din el însuşi. El a distribuit pliante şi broşuri împotriva episcopului său. Multe jurisdicţii au fost sesizate. Episcopul, la rândul său, a depus o plângere pentru defăimare. Judecata a durat mai mulţi ani până când părţile au epuizat toate căile de atac. În cele din urmă, directorului i-au fost respinse pretenţiile, neavând dreptul la despăgubiri. Colegii noştri au soluţionat în drept. Hotărârea e perfect legală. Au încheiat procesul impunând soluţia lor. Au obligat, într-un fel, părţile aflate în conflict la pace. Dar unul a ieşit din luptă cu mâna goală, fără resurse şi cu inima rănită. Rezultatul: astăzi, fostul director de şcoală doarme pe sub poduri.

Am cunoscut un caz similar în cadrul Secţiei de Litigii de Muncă a Curţii de Apel din Grenoble, un adevărat „copy and paste" – episcopul, diaconul, directorul de şcoală, pamflete, reacţia angajatului, totul a fost acolo. Era în septembrie 1996. Legea din 8 februarie 1995 privind medierea (Decretul de promulgare din 22 iulie 1996) ne-a permis să propunem medierea, acceptată de părţi.

Restabilirea dialogului nu a fost o misiune uşoară pentru mediator. Încă de la prima reuniune a părţilor, acestea se ridicau şi părăseau camera, pe rând. Mediatorul mergea să le readucă şi să le aşeze la masă. Dar după această prima întâlnire, surpriză! Au convenit să continue medierea.

După restabilirea dialogului, părţile ajuns la un acord care a pus capăt tuturor procedurilor civile şi penale pe care le-au

angajat una împotriva celeilalte. S-a decis ca, în schimbul unei despăgubiri de 10.000 de Euro, pe care școala o plătea fostului director și continuarea unui împrumut ce îi fusese acordat pentru achiziționarea casei sale, părțile și-au retras toate cererile.

Satisfacția a fost generală. Directorul care, cu un an mai devreme, a scris o carte care a fost „strigătul de furie a unui om care crede că a fost indus în eroare", a mulțumit, în mod special, mediatorului care l-a ajutat să își găsească pacea. La rândul său, școala l-a felicitat pe mediator pentru intervenția sa. Acesta din urmă, un avocat, a dat următoarea declarație: „Am fost nevoit să renunț la exercițiul meu profesional obișnuit, să mă abțin de la a da opinii juridice, de a propune soluții. Nu am fost în deplinătatea puterii pe care mi-o conferă statutul meu, trebuind să „dispar" pentru a permite comunicarea directă între protagoniști.

Medierea nu poate tinde numai la reconcilierea unor puncte de vedere, ci și la împăcarea părților. Aceasta a dus la un acord „win-win".

Asistăm, în prezent, la o evoluție a actului de a judeca. Conștient de faptul că decizia instanței cunoaște anumite limite, legiuitorul a dat judecătorilor instrumente noi, care să ducă la refacerea legăturilor sociale. Am descoperit un alt tip de justiție, care dă cuvântul tuturor și care pune, de cele mai multe ori, pe actori (victimă, călău, salvator) în sinergie, mai degrabă decât în opoziție. Se procedează la ascultarea reclamantului și la reabilitarea persoanei care este considerată ca „agresor". Mediatorul, pentru că provoacă „victima" să descrie faptele care au condus la această stare și o ajută să le analizeze, îi permite să își recupereze istoria sa. Astfel, poate ieși din rolul de victimă, îl poate depăși și poate să înceapă munca de reabilitare.

Dar cel mai important este faptul că acordul de mediere este executat și nu e contestat, în timp ce procentul hotărârilor judecătorești, care rămân o literă moartă, este important. Adesea, hotărârea instanței încheie litigiul, dar nu și conflictul care va fi reluat și va conduce la un nou proces. Pacea armată nu este durabilă și acest lucru a fost spus și de dl. Jaime Octavio Cardona

Ferreira, fostul președinte al Curții Supreme din Portugalia: „Ceea ce oamenii caută, mai mult decât stabilirea unor sume, este recuperarea calității vieții. Nu este suficient să trăiești. A trăi o viață fără calitate înseamnă a vegeta. Pentru a trăi este nevoie de pace. Și pacea nu se rezumă doar la a nu fi în război. Este starea de bine. Aceasta este ceea ce ar trebui să fie leit-motivul oricărui sistem de justiție".

Astăzi, coexistă două forme de justiție. Pe lângă o justiție tradițională, tranșantă, apare o altă justiție, mai consensuală, unde părțile se pot exprima și găsi un compromis. Trecerea la exprimare aduce umanizarea. Ascultarea permite înțelegerea celuilalt. Medierea solicită un alt nivel de conștiință. Suferința și rănile nu se vindecă decât dacă le respectăm. Acesta nu este un efect secundar al relației deteriorate: acesta este centrul dezbaterii.

Înalta Autoritate de Luptă Împotriva Discriminării (HALDE)

de Sophie Latraverse, director adjunct al Serviciului Juridic

Înalta Autoritate de Luptă Împotriva Discriminării și pentru Egalitatea de Șanse a fost creată în conformitate cu Directivele europene referitoare la lupta împotriva discriminării în ceea ce privește originea (Directiva 2000/43) și egalitatea între bărbați și femei (Directiva 2002/73), care impun tuturor statelor membre un cadru juridic care interzice discriminarea în materia ocupării forței de muncă, dar și în domeniul protecției sociale, al accesului la bunuri și servicii, al accesului la educație și servicii publice.

Pentru a asigura accesul la drept al victimelor discriminării, aceste directive europene impun fiecărui stat membru să instituie o autoritate independentă de luptă împotriva discriminării pentru a acorda asistență victimelor în vederea protejării drepturilor lor. Legea nr. 1486 din 30 decembrie 2004 de creare a Înaltei Autorități de luptă împotriva Discriminării și pentru Egalitate i-a conferit competența de a trata orice plângere referitoare la o discriminare interzisă prin lege sau printr-un acord internațional ratificat de către Franța.

Legea antidiscriminare este o lege nouă și punerea sa în aplicare are consecințe care bulversează normele stabilite. Nu se referă doar la faptele intenționate, ci și la orice norme defavorabile unui grup vizat de interdicția de discriminare. Legea dă naștere la obligații specifice, noi, care nu sunt încă stăpânite de către angajatori. Procesul de mediere permite abordarea problemei cu ajutorul acestei noi reguli împotriva discriminării, pentru a elimina orice acuzație, pentru a căuta soluții. Mediatorul trebuie să contribuie la înțelegerea situației analitice de discriminare, foarte puțin controlată de către decidenți, înainte de a deschide ochii asupra cauzelor și a permite căutarea de soluții.

Experiența statelor care au stabilit instituții, cum ar fi Înalta Autoritate Împotriva Discriminării, de mai multe decenii, cum ar

fi Canada, Belgia și Statele Unite ale Americii, a subliniat contribuția medierii ca un răspuns față de situațiile specifice de discriminare.

Tipologie

Alegerea a fost făcută, încă de la început, în sensul de a da un rol vital medierii, ca răspuns furnizat de către Autoritate reclamanților. Articolul 7 din lege prevede că Autoritatea, prin colegiul său, are puterea de a proceda sau a determina soluționarea pe cale amiabilă a litigiilor aduse în atenția sa prin mediere. Decretul nr. 215 din 4 martie 2005 referitor la Înalta Autoritate stabilește în secțiunea 3, capitolul 4 privind procedurile aplicabile în fața Autorității, modul de desfășurare a medierii și cerințele legale ce trebuie îndeplinite de către mediator (art. 28 și 29 din Decret).

La momentul sesizării Autorității, are loc un demers de apropiere a părților, prin conciliere cu ajutorul reprezentanților locali ai Autorității sau al juriștilor, care poate ajuta la rezolvarea conflictului. În același timp, dincolo de acest ajutor, încă de la începuturile sale, Autoritatea a ales să dezvolte un răspuns specific bazat pe o adevărată procedură de mediere, pe care o ordonă în mod oficial, și-o asumă financiar și cu privire la care folosește profesioniști din afară, pe care i-a format.

Autoritatea este sesizată cu mai mult de 5.000 de plângeri pe an. Acestea sunt gestionate de către departamentul juridic care este împărțit în patru domenii: drept public, dreptul muncii, bunuri și servicii, servicii de sănătate și de invaliditate și un serviciu de investigații penale.

Activitățile sale acoperă toate criteriile de discriminare interzise prin lege, inclusiv cele referitoare la origine, sănătate și handicap, orientare sexuală, sex, religie. Plângerile tratate se referă inclusiv la funcționarea serviciului public de ocupare a forței de muncă în sectoarele public și privat, amenajări rezonabile pentru persoanele cu handicap, accesul la recreere, accesul la locuințe private și publice, educație și la respectarea legislației europene și internaționale în materia discriminării de către reglementările și legile naționale.

Între iunie 2005 și sfârșitul anului 2008, Înalta Autoritate a aranjat 125 de mediere, care au avut un rezultat favorabil în 55% din cazuri, iar, în peste 60% din cazuri, începând din 2008.

Decizia de recurgere la mediere dispusă de Colegiul Înaltei Autorități

Decizia de a recurge la mediere este precedată de o sesizare a Înaltei Autorități și de o anchetă care, în funcție de specificul cazului, poate fi superficială sau extinsă. Competențele de investigație a Autorității permite acesteia să obțină comunicarea oricăror informații, a oricărui document de la orice persoană, fizică, juridică, inclusiv de la stat (art. 5 și 6 din Legea din 30 decembrie 2004).

Poate audia orice persoană (art. 8 alin. 2), poate efectua controale la fața locului, cu acordul ocupantului (art. 8 alin. 1), cere statului să îi acorde concursul oricărui serviciu de inspecție (art. 6 ultimul alineat) și să solicite expertize (art. 25 din Decretul nr. 2007 – 55 din 11 ianuarie 2007).

În afară de mediere, Înalta Autoritate poate acționa și în alte moduri, făcând recomandări părților în conformitate cu art. 11 din Legea din 30 decembrie 2004, prezentând observații în fața instanței în temeiul art. 13 din Lege, oferind o propunere de tranzacție în materie penală în baza art. 11, 11-1 11-2 și 11-3 din Legea nr. 396 din 31 martie 2006 sau prin redirecționarea dosarului către autoritatea competentă în conformitate cu art. 12 și 13 din Legea din 30 decembrie 2004.

Medierea este definită în primul rând ca o modalitate de a construi și de a gestiona conflictul. Ancheta Autorității permite identificarea problemei, stabilirea posibilității de apropiere a părților, obținerea consimțământului acestora de a se angaja într-un proces de mediere, realizat printr-o terță persoană calificată și independentă, propusă de autoritate și acceptată de ambele părți. În urma acceptării, situația, astfel cum a fost investigată, este descrisă într-o rezoluție a Colegiului autorității, care dispune începerea medierii.

Medierea nu privează persoanele de accesul la o instanță imparțială. Acestea sunt libere, pe tot parcursul procesului, să oprească medierea. În acest caz, Autoritatea reia, daca se impune, ancheta.

Caracteristicile fundamentale ale medierii în cadrul Autorității

Metodă de construcție și de gestionare a conflictelor, poziționarea mediatorului este determinată de faptul că procesul de mediere și mediatorul au fost propuși de Autoritate. În acest context, retorica medierii trebuie să fie înțeleasă ca un mod de punere în aplicare a rolului Autorității, dar și ca un serviciu public de a lupta împotriva discriminării.

Această mediere ar trebui să fie văzută ca o modalitate de rezolvare a discriminării. În acest scop, trebuie să restabilească comunicarea și să fie aduse părțile la o modalitate comună de respectare a regulii non-discriminatorii.

Specificitatea discriminării și rolul Autorității fac necesară o abordare a relației mediatorului cu părțile. În materie de discriminare, părțile nu sunt într-o relație echilibrată. Or, medierea trebuie să depășească această inegalitate între părți pentru a face posibilă evaluarea regulii încălcate, a deciziei și a potențialului părților, prin abordarea, grație ajutorului mediatorului, a cerințelor respectării principiului non-discriminării, precum și a consecințelor efectelor discriminării.

Restabilirea drepturilor fundamentale, prin mediere, implică responsabilități și îndatoriri atât în privința persoanelor, cât și a tratamentului în sine. Când oamenii sunt victime ale discriminării, demnitatea lor este vătămată și mulți au sentimentul că doar o pedeapsă simbolică ar putea restabili atingerea suferită. Pe de altă parte, cei acuzați sunt indignați și au tendința de a nega.

Deseori, discriminarea e dovada unor probleme existențiale și organizaționale serioase. Numai un spațiu simbolic de recuperare a demnității sub autoritatea unui mediator imparțial oferă posibilitatea pentru victime de a fi restaurate în demnitatea lor, iar, la rândul său, și pârâtul își poate simți demnitatea restaurată ca urmare a suspiciunii de discriminare.

Medierea în cadrul Autorității utilizează o metodologie specifică pentru crearea condițiilor pentru un proces care respectă părțile și scopul este de a găsi o soluție în conformitate cu cerința de non-discriminare. Sesiunea plenară de relaționare a părților este precedată de un pas necesar pentru a crea condițiile pentru dialog: întâlnirile separate.

„Expertiza" mediatorului trebuie să se bazeze pe o metodologie de interviuri separate și pe o sesiune plenară de mediere pentru a asigura respectarea demnității părților, pentru a identifica în mod clar problemele legate de discriminare și pentru a conduce părțile la elaborarea unor aranjamente rezonabile pentru a pune capăt efectul discriminatoriu al deciziei.

Interviurile separate cu fiecare persoană au ca scop permiterea exprimării libere a emoțiilor, a sentimentelor, a nevoilor, a valorilor și a drepturilor. Plângerea de discriminare este, adesea, rezultatul unui eveniment declanșator prin care, dincolo de situația în cauză, persoanele invocă o succesiune de fapte dintre care multe nu sunt săvârșite de pârât.

Experiența arată că ceea ce oamenii spun nu privește în mod special situația cu care este sesizat mediatorul, ci ține de cele mai multe ori de viața privată a persoanei. Această explozie de sentimente trebuie să fie eliminată înainte de a putea construi cadrul unui dialog. Eventualele afecte nu trebuie să fie dezlănțuite între persoane care nu sunt în relații de apropiere și trebuie să fie limitate pentru a proteja reclamantul și a salva pârâtul.

Pârâtul, la rândul său, ignorând de cele mai multe ori procedura în sine și obiectivele acesteia, se întâlnește cu mediatorul pentru a evalua, a se pregăti pentru discursul reclamantului și a întrezări posibilele soluțiile. Reuniunea în sesiune comună se concentrează pe problemele de discriminare, ce au fost decelate în cadrul discuțiilor separate.

Prezența avocatului

Partea poate fi asistată de avocatul său. Prezența avocatului în timpul procesului de mediere permite liniștirea persoanelor care se simt astfel ajutate și că pot conta întotdeauna pe sfatul de apărătorilor lor. În același timp, o limită este necesară, în temeiul

articolului 7 alin. 2 din Legea din 30 decembrie 2004, ce prevede că „informațiile și declarațiile date în timpul procedurii nu pot fi produse sau invocate ulterior, în fața instanțelor civile sau administrative, fără acordul persoanelor interesate „.

Rezultatul și scopul medierii

Mediatorul acționează în cadrul legii și al respectului pentru persoane. Acesta trebuie să se asigure că impactul poziției sale de terț pe parcursul medierii. Pe lângă prezidarea unui proces de schimb protejat între părți, medierea are și scopul de a se ajunge la un acord care răspunde exigențelor respectării drepturilor omului și a ordinii publice. În acest sens, mediatorul asistă părțile în încheierea acestui acord și formalizarea acestuia.

Mediatorul, ținut de principiul confidențialității procesului, trebuie să raporteze Autorității despre activitatea sa (art. 28 din Decretul nr. 215/2005). În acest context, el informează cu privire la actele depuse, eșecul sau succesul medierii, precum și la termenii acordului.

Misiunea medierii de către Autoritate în privința persoanelor cu handicap

de Shabname Monnot, mediator în cadrul Autorității

Legea din 4 martie 2005 autorizează Înalta Autoritate, după obținerea consimțământului persoanelor implicate, să numească un mediator. Drepturile persoanelor cu handicap la locul de muncă au drept corolar obligația de a pune în practică măsuri corespunzătoare de către firmă și administrație, pentru a se asigura respectarea principiului egalității de tratament. Refuzul de a lua măsurile necesare ar putea constitui o discriminare. Noțiunea de „măsuri corespunzătoare" presupune ca ajustările să fie făcute de la caz la caz, în funcție de nevoile specifice ale fiecărei persoane.

Analiza unui caz practic de mediere în privința persoanelor cu handicap

Un prim contact telefonic are loc cu ambele părți. Acesta are ca scop clarificarea rolului mediatorului și descrierea procesului de mediere. Desfășurarea practică a medierii este confirmată ulterior în scris. Un interviu preliminar cu reclamanta este stabilit de la 9 la 10:30, un al doilea interviu cu directoarea Departamentului Resurse Umane și cu directoarea Departamentului Juridic este fixată de la 11:45 la 13:15. O sesiune comună cu ambele părți este programată de la 14:15 până la 16:30. Părțile pot fi însoțite de avocatul lor.

Întâlnirile din sesiunile individuale de mediere

Doamna C. se prezintă, tânăra femeie poartă baston. A fost recunoscută în calitate de lucrător cu handicap, în urma unui accident de serviciu și a fost transferată temporar la centrul de muncă și ajutor al întreprinderii. A solicitat un post permanent, fiind refuzată din cauza lipsei de posturi în centru și a sănătății sale.

După această sesiune, am observat că doamna C. s-a simțit eliberată: ea a fost ascultată. Și-a exprimat dorința de a lucra cu normă întreagă într-o poziție ce presupune contact cu clientela companiei.

Directoarea Departamentului Juridic este însoțită de directoarea Departamentului Resurse Umane. Procesul de mediere este un proces dinamic de învățare: medierea trebui să fie realizată ca parte a unui dialog confidențial și structurat care să nu aducă în plin plan acuzația și conceptul de vina.

Directoarea de la Resurse Umane întreabă: cum poate doamna C. să lucreze cu normă întreagă în situația în care aceasta a solicitat să fie liberă miercurea? Cum să se admită cererea sa de a fi în contact cu clientul având în vedere handicapul său? Cum să-i amenajezi locul de muncă fără ca aceasta să constituie o povară disproporționată? Există un loc de muncă cu normă întreagă?

Prin acest dialog confidențial, pârâtul înțelege mai bine situația și este influențată voința sa de a o remedia.

Pornind de la dezechilibrul inițial între, pe de o parte, „reclamantă" și, pe de altă parte, „pârât", sesiunile individuale au permis identificarea unor valori comune și a problemelor existente, care au putut fi discutate în timpul sesiunii comune de mediere.

Reuniunea părților în cadrul sesiunii comune

Sunt enunțate cadrul medierii și limitele puterii mediatorului: imparțialitatea mediatorului care nu are nicio putere de decizie; confidențialitatea discuțiilor, libertatea de a pune capăt medierii în orice moment, respectul reciproc și egalitatea timpului pentru discuții.

Un dialog interactiv se stabilește între cele două părți. D-na C. reiterează cererile sale: dorește să părăsească centrul de muncă și de sprijin, unde simte că nu are nicio perspectivă, vrea să lucreze cu normă întreagă, să fie în contact cu clientul, să aibă un birou amenajat.

Dialogul permite directoarei de la Resurse Umane să recunoască aptitudinile profesionale și umane ale doamnei C., iar acesteia din urmă să arate angajamentul său față de companie și dorința sa de a evolua. În schimb, reprezentantul societății aduce la cunoștință că posturile fixe vor fi eliminate în următorii ani.

După o pauză, directoarea de la Resurse Umane revine cu noi propuneri: un post cu normă întreagă, cu drept de vizitare a clientelei, sub rezerva autorizării prealabile de către medicul de

medicina muncii și de intervenția biroului de studii pentru dezvoltarea unui vehicul în colaborare cu Asociația de Gestiune a Fondurilor pentru Inserția Profesională a Persoanelor cu Handicap (AGEFIPH).

Pe lângă handicap, persoana se confruntă adesea cu prejudecăți, cu stigmatizarea din partea mediului său, ce tinde să o standardizeze și să o cantoneze în handicapul său, din bună-voință. Timpul și spațiul din cadrul procedurii de mediere au permis directoarei departamentului de resurse umane să cunoască „potențialul și capacitatea de adaptare" a angajatului său.

La sfârșitul sesiunii comune, ca măsură de precauție, o perioadă de reflecție de cincisprezece zile este dată părților, astfel încât să poată solicita consiliere de la avocații lor pentru a redacta acordul.

O scrisoare care rezumă toate angajamentele propuse în timpul medierii este adresată de către doamna C. mediatorului, cu permisiunea expresă de a fi transmisă Autorității. Ea enumeră propunerile rezonabile ce au putut fi găsite.

În cazul în care medierea nu are succes, cazul își urmează cursul, iar părțile pot sesiza jurisdicțiile competente.

Mediatorul poate opri procesul de mediere în cazul în care constată că societatea nu poate răspunde favorabil cererilor de despăgubire a reclamantului sau că pârâtul vrea să se aibă în vedere propunerile rezonabile, ori că reclamantul nu are competențe pentru ocuparea postului în cauză, că propunerea nu este justificată de handicap și/sau nu are niciun efect asupra capacității sale de a menține sau de a avansa la locul de muncă sau că impune o povară excesivă.

În orice caz, mediatorul nu poate divulga Autorității motivele acestei rupturi.

Medierea este un spațiu de învățare „pentru a trăi și construi împreună". Se deschide un spațiu pentru explicații, vorbire și ascultare.

3

Limitele medierii

Cu toate acestea, medierea nu este un panaceu. La Grenoble, în cadrul Secției de Litigii de Muncă, unde am instituționalizat procedura, am estimat-o inaplicabilă în 80% din cazuri. Unele litigii contencioase nu pot fi supuse medierii. De exemplu, în cazul în care trebuie soluționată doar o chestiune de drept, de principiu, sau atunci când decizia instanței are un rol exemplar, în materie disciplinară. Paisprezece salariați din cei douăzeci și opt angajați într-un azil au cerut plata unei prime, în baza contractului colectiv de muncă. Dacă prima este datorată este o chestiune de principiu asupra căreia nu se poate negocia.

Prima privea întreaga companie. În cazul în care angajatorul accepta să plătească celor paisprezece angajați, el ar fi trebui să o achite și celorlalți. Această problemă trebuia să fie decisă de către o instanță sau în timpul unei medieri ordonate în cadrul unui conflict de muncă. Dar nu putea fi soluționată printr-o mediere individuală.

Acest lucru nu înseamnă că trebuie exclusă sistematic recurgerea la mediere în legătură cu problemele ridicate de executarea unui contract colectiv de muncă. În cazul în care angajatul nu poate renunța la beneficiu, talentul mediatorului îl poate convinge pe angajator să facă o corectă aplicare a acestuia, pentru a evita o continuare a conflictului în justiție. Este, întotdeauna, preferabilă restabilirea dreptului prin voință comună decât printr-o sentință judecătorească.

Utilizarea medierii nu este evidentă nici atunci când angajatorul își exercită autoritatea disciplinară, iar decizia sa nu riscă să fie contestată în fața *Conseil de prud'hommes*. Ce poate aduce medierea în cazul în care nu sunt posibile nici discuții, nici negocieri?

O casieră a fost prinsă cu „mâna în sac", când a plecat de la magazin cu marfă în valoare de 45 de Euro, luată din raion și

neplătită. Acesta a fost monitorizată, deoarece nu a fost prima dată când a acționat în acest mod. *Conseil de prud'hommes* a decis că furtul a fost dovedit, iar concedierea a derivat dintr-o abatere gravă.

Sancțiunea are o valoare exemplară, de educare a conștiințelor în cadrul companiei. Acesta stabilește limite ce nu pot fi încălcate. Prin urmare, atunci când această chestiune a venit în fața noastră în recurs, nu am propus medierea: angajatorul nu ar fi revenit asupra deciziei sale, deoarece acesta și-ar fi pierdut reputația. Nu ar fi putut accepta să audă explicații precum „ați luat în calcul la stabilirea prețurilor și costul furturilor, astfel încât ceea ce am luat este proprietatea mea..."

În mod similar, atunci când părțile refuză categoric orice concesie sau sunt obosite, ele apelează la judecător pentru a lua o decizie.

Noi nu recurgem la mediere în cazul în care relațiile sunt prea dezechilibrate și o parte este într-o poziție de slăbiciune față de cealaltă.

Domeniul medierii se încheie acolo unde începe cel al psihiatriei. Mediatorul nu este un terapeut. Acesta trebuie să oprească sau să suspende procedura, cel puțin pe parcursul tratamentului psihologic sau psihiatric. Trebuie să fii în posesia tuturor facultăților mentale pentru a participa la procesul de mediere. Un mediator mi-a spus că a așteptat șase luni înainte de începerea medierii, deoarece o parte urma o terapie. Alții au oprit sau au suspendat procedura medierii pentru a trimite o parte la un psiholog sau psihiatru.

Medierea nu funcționează cu anumite tipuri de oameni care nu sunt respectuoși cu alte persoane sau care caută să îi exploateze. Nu se discută cu un manipulator sau cu un pervers; în situația în care mediatorul descoperă că una dintre părți încearcă să înlăture cealaltă parte și nu își poate imagina să se împace cu ea, acesta trebuie să pună capăt medierii (a se vedea sfârșitul secțiunii capitolul intitulat „Cucii").

În cele din urmă, medierea are limitele sale, cât timp unii justițiabili nu mai sunt capabili să iasă din ei înșiși, să se deschidă către ceilalți. Incapabili de a ieși din abisul în care sunt scufundați, ei caută să antreneze în abis și cealaltă parte, ca și cum ar putea să renască prin anihilarea adversarului lor. Un avocat mi-a relatat într-o zi conversația pe care a avut-o cu un client, căruia un judecător i-a propus medierea.

- Nici nu se pune problema, mi-a răspuns el.

- De ce? Dosarul dumneavoastră nu este atât de bun ca al celeilalte părți, puteți pierde procesul.

- Îmi asum riscul, veți pleda în cauză. Nu voi găsi pacea decât atunci când adversarul meu va pierde.

- Și atunci? l-am întrebat eu pe avocat, a pierdut procesul?

- Evident, l-a pierdut. A venit să îmi spună apoi că judecătorul era putred și că nu a înțeles nimic! Și a făcut apel!

Judecătorul a devenit țap ispășitor. Deseori, cetățenii noștri încearcă să caute justifice oriunde, dar numai în cadrul dosarului nu, motivele pentru care au pierdut procesul lor.

- Și apelul?

- Respins! A introdus apoi un recurs pe care l-a pierdut, de asemenea! Atunci, și-a schimbat avocatul, a demarat o procedură penală depunând plângeri pentru fals împotriva celor care au depus mărturie împotriva lui. Plângeri care au fost clasate, fără a fi declanșată acțiunea penală. Apoi, a scris Ministerului Justiției și Libertăților pentru a „denunța" pe judecătorii care au judecat cazul lui!

Fișetele Ministerului sunt pline de genul acesta de plângeri. Aceste aspecte determină ca, în fapt, acești justițiabili să fie în conflict cu ei înșiși. Desfășurarea procedurii a devenit nevroza lor. La această procedură se gândesc zi și noapte, caută război pentru război. A suprima conflictul lor înseamnă a le înlătura motivul pentru care trăiesc.

Cucii
Limitele medierii

de Michel Brenneur, inginer la Academia Forţelor Aeriene, mediator

Mare ca un porumbel, dar mai subţire şi prelungit cu o coadă lungă şi îngustă, această pasăre nu îşi construieşte un cuib.

La momentul de rit, cucii caută un cuib deja ocupat şi în care alte păsări au depus ouă. Păsările care plătesc acest preţ sunt adesea cele cu gâtul roşu. În timp ce pasărea cuc de gen masculin întreprinde o diversiune, femela depune oul în cuibul de pasăre parazitat, spre fatalitatea gazdei căreia i se aruncă un ou din cuib. Pasărea, având acelaşi număr de ouă, nu îşi dă seama că unul dintre ele a dispărut şi a fost înlocuit în fapt de un ou de cuc.

Abia eclozat, cucul tânăr este, de asemenea, lipsit de respect faţă de părinţii lui adoptivi, care nu au fost părinţii lui biologici. Primul său reflex este de a împinge afară din cuib celelalte ouă şi pe ceilalţi pui, pentru avea mai multă hrană. Puiul de cuc ţipă atât de tare încât alte păsări, miloase, se abat din drum şi vin să dea acestuia hrana adunată pentru puii lor.

Ceea ce se petrece în natură este valabil şi pentru oameni. Unii creează şi construiesc, alţii îşi arogă fructele muncii acestora. Domeniul asociaţiilor de voluntariat este un prim exemplu. Când asociaţia demarează activitatea, nu are mijloace financiare; fondatorii nu îşi cruţă nici timpul, nici eforturile pentru ca proiectul lor să reuşească şi îi alocă chiar viaţa. Ei au o aspiraţie şi asociaţia dispune de un suflet. Dar, după câţiva ani, în cazul în care asociaţia devine importantă, puţini fondatori rămân: cucii ajung să ocupe cuibul.

Dintre toate cazurile le-am cunoscut, am ales un caz. Iată povestea:

Patrice B. s-a ocupat toată viaţa de autişti. Era mişcat de suferinţa celor care trăiesc cu acest handicap teribil. Pentru a le

permite acestora să depășească lumea interioară, el a creat un grup de voluntari. Acest om, plin de idei, era umil. El nu dorea să fie capul asociației lui și a ales o figură recunoscută în lumea medicală să susțină abordarea lui. Acest președinte avea inteligența inimii. Asociația se dezvolta, meritele lor au atras subvenții ale organismelor publice și sponsori. Banii intrau în fondurile asociației și cu ei cortegiul de prădători.

Când mandatul președintelui a ajuns la capăt, el a fost înlocuit cu Rudolph V., un om de putere și de bani, al cărui prim reflex a fost de a pune mâna pe finanțe și eliminarea lui B. Patrice și a măsurilor pe care le luase până în prezent. Cel din urmă a fost supus unei campanii de defăimare. Aceasta urmărea izolarea lui Patrice B. prin răspândirea de zvonuri despre el.

Șase luni înainte ca mandatul de președinte să expire, Rudolph V. și-a dorit să demisioneze pentru a numi în locul său succesorul pe care îl alesese el și despre care gândea că îl va avea în buzunar. El a afirmat că Patrice B. era „posesiv", „necinstit", că a deturnat banii asociației și că a trebuit să fie exclus. Dar Rudolph V. s-a înșelat asupra succesorului său, acesta nu a fost „marioneta" pe care o anticipase. Prima reacție a noului președinte a fost de a merge la Patrice B. și de a-i cere conturile. Atunci acesta a observat falsitatea zvonurilor răspândite pe scară largă. Un război a urmat între vechiul și noul președinte.

Rudolph V. a explodat cu furie și a acuzat pe Patrice B. că „montat capul" noului președinte.

Patrice B. a cerut să meargă la mediere cu Rudolph V. Mediatorul și-a dat seama rapid că era în prezența unui manipulator și a unui pervers și a pus capăt medierii. Există cazuri în care nu ar trebui să se dea loc discuției.

Reaua-credință a lui Rudolph V. a fost descoperită. El a preferat să plece din asociație cu echipa sa. Atunci când un „cuc" ocupă un cuib, există o soluție pentru a rezolva conflictul: a face o „cucusectomie".

Deşi în acest caz, moralitatea a fost aparent salvată deoarece „prădătorii" au plecat, consecinţele au fost severe: demotivarea echipei fondatoare, reputaţia pătată.

Fondatorul este sufletul unei asociaţiei. A dori înlăturarea lui înseamnă a suprima sufletul din corp. Aceasta este ceea ce se întâmplă frecvent atunci când asociaţia devine importantă. Puterea, banii si faima sunt de multe ori râvnite.

În 1537, compozitorul Jacques Janequin, arăta în „cântecul păsărilor" cum cucul striga:

„... Cucule, maestru din spate,
Nu eşti decât un trădător ...,
Cucul, cucul, cucul,
Prin trădare în fiecare cuib,
Depune ponta fără sunete."

4

De la ofertă la acceptare

- Nu pot să cred. Cel care a avut cel mai mare interes să meargă la mediere este cel care a refuzat! am exclamat eu, după o audiență.

Aș fi vrut să nu fi știut să primească mesajul. Această cauză a eșuat în ce privește medierea și știam că decizia noastră nu provoca decât nemulțumiri. Dar trebuie ca ambele părți să își dea acordul liber, care nu este întotdeauna ușor de obținut.

Totul era bine pentru acest doctor. Avea o soție fermecătoare și patru copii frumoși. După ce a reușit strălucit la școală dentară, părinții săi i-au cumpărat clientela unui dentist de renume. În ceea ce privește asistenta – dulce și grijulie – a lucrat cu el timp de treizeci de ani. S-a căsătorit cu un contabil și s-a înțeles foarte bine cu soția și copiii săi.

Și într-o zi totul s-a schimbat. Soția lui a plecat cu un alt bărbat. A aflat, dintr-o dată, că l-a înșelat timp de trei ani. Cinema, ieșiri cu prietenele, toate acestea au fost minciuni! S-a simțit trădat adânc în sine, a devenit taciturn, apoi odios și suspecta pe toată lumea, până la asistenta sa credincioasă. Nu l-a mințit și ea, de asemenea? După toate acestea, nu era ea foarte bună prietenă cu soția sa?

A inspectat conturile firmei sale și a devenit convins că asistenta sa a deturnat sume mari. „Iată de ce, credea el, a vrut ca soțul ei să țină contabilitatea firmei! Ea, în care mi-am pus toată încrederea inclusiv prin a-i acorda soțului ei drept de semnătură asupra conturilor bancare ale firmei!"

În timpul discuției prealabile concedierii, a fost satisfăcut să îi spună că a fost necinstită. Nu dorea să mai audă nimic despre ei, iar asistenta nu a mai pus piciorul în birou. După o perioadă de timp, a solicitat o întâlnire pentru a rezolva neînțelegerea. Ea susținea că a transcris întotdeauna fidel sumele distribuite, cecurile încasate.

- Nu este nimic de explicat, a răspuns doctorul, conturile contabile vorbesc de la sine! Ea a izbucnit în lacrimi. Șocată, a mers la un medic care i-a prescris neuroleptice. Câteva luni mai târziu, după ce a ieșit dintr-o casă unde a fost tratată pentru depresie, s-a dus la un avocat. Procesul a început prin sesizarea trimisă către *Conseil de prud'hommes*.

Va vedea șeful meu, când problema va fi adusă înaintea biroului de conciliere, gândea ea, vom putea în sfârșit să ne explicăm aceste conturi presupuse neregulate. Ședința de conciliere a sosit. S-a prezentat cu inima bătând. O nouă lovitură: dentistul a trimis pe avocatul său pentru a spune că nu este posibilă reconcilierea. Cauza a fost apoi amânată la un termen în cadrul ședinței de judecată a *Conseil de prud'hommes*, câteva luni mai târziu.

În timpul tuturor acestor luni, și-a amintit reproșurile pe care le-ar putea face. A așteptat conturile celebre, pe care se pare că fostul său angajator nu a fost grăbit să i le comunice. Cu o lună înainte de audiere, nu luase încă cunoștință de conturi.

În ziua procesului, șeful său s-a prezentat din nou reprezentat de avocat.

- Clientul dumneavoastră acuză pe asistentă de falsificarea conturilor. Unde sunt dovezile? L-a întrebat judecătorul pe avocat.

- Clientul meu nu poate comunica conturile, a arătat avocatul, pentru că el este legat de secretul profesional. Dar avem declarații ale persoanelor care spun au remis sume în special către asistentă. Avem datele și cuantumul sumelor. Or, rezultă din extrasele de cont că aceste sume nu au fost încasate pe conturile cabinetului. Noi cerem ca asistenta să prezinte extrasele de cont ale conturilor sale personale pentru a verifica dacă datele corespund sumelor care nu au fost încasate.

- Nu este în sarcina clientei mele a dovedi că nu a primit sumele a răspuns avocatul asistentei, clientului dumneavoastră îi revine sarcina de a dovedi că ea a deturnat bani. Mai mult decât atât, am observat că asistenta, clienta mea nu este contabilă. Este un asistent dentar. Nu o putem învinui pe ea de administrarea proastă a conturilor. În cazul în care medicul, pentru a economisi

bani, a vrut fie privat de serviciile unui contabil, şi-a asumat riscul.

Preşedintele a închis şedinţa:

- Cazul a rămas în pronunţare.

Şase săptămâni mai târziu, asistenta a primit un apel telefonic de la avocatul său. Judecătorii au considerat că aceasta nu avea, într-adevăr, atribuţia de a administra conturile firmei.

- Nu au spus că nu am furat banii? s-a impacientat asistenta.

- Nu contează, deoarece ai câştigat! răspunse avocatul. Şeful dumneavoastră este obligat să vă plătească 15.000 de Euro despăgubiri.

Asistentei nu i-a venit să creadă. A fost întotdeauna o hoaţă aşadar! Îi era ruşine. Şi ce reprezentau 15.000 de Euro pentru o viaţă petrecută în serviciul unui „doctor bun"! A decis să facă apel.

La rândul său, medicul dentist se scufunda în depresie. Hotărârea l-a copleşit. A declarat că judecătorii nu şi-au dat seama că existase o înţelegere secretă între asistentă şi de soţia sa. Avea martori. De ce nu au reţinut mărturiile lor? A formulat, de asemenea, apel.

Doi ani s-au scurs înainte ca dosarul să ajungă la Secţia Socială a Curţii de Apel pe care o prezidam. Avocaţii au pledat cazul sub urechile atente ale clienţilor lor, care erau situaţi câte unul la fiecare capăt al sălii. După pledoarii, i-am interpelat pentru a-i asculta.

Medicul a explicat că asistenta aducea acasă de lucru pentru că soţul ei era contabil. A fost surprins la cabinet într-o duminică dimineaţa, încercând să „trişeze" conturile cu soţia sa. Asistenta plângea. Nu era nimic de trişat, dacă oamenii care au dat mărturii împotriva sa erau mincinoşi. A făcut greşeli, poate, dar numai erori. A avut prea mult de lucru. Dacă ea şi-a adus de muncă acasă, a fost o favoare. Soţul a ajutat-o de bunăvoie să ţină contabilitatea.

Dintr-o dată, dentistul a explodat:

- Am considerat-o pe această salariată ca pe fiica mea. Am fost înşelat de două ori în viaţa mea, o dată de soţia mea şi o dată de către fiica mea! Eram disperaţi după ajutor. Cum, fără expertiză

contabilă, se va determina dacă într-adevăr au deturnat și falsificat contabilitatea?

Pe de altă parte, acest caz avea o cotă emoțională pe care un proces nu putea să o rezolve. Dar, înainte de numirea unui mediator, trebuia obținut acordul părților.

Asistenta era prea traumatizată să accepte să se găsească în prezența angajatorului său. Prefera, fără îndoială, ca acest caz să se finalizeze cât mai curând posibil. Dar avea, de asemenea, nevoie să-și recapete demnitatea. Pe de altă parte, era clar că medicul avea un interes în efectuarea medierii. Evita astfel o expertiză contabilă și luni lungi de proceduri, cu un rezultat incert.

Le-am explicat ce este medierea, spunându-le acestora că aceasta le-ar permite să își spună tot ce aveau pe inimă și de a restabili dialogul.

- Cu medicul, e imposibil, a spus ea.

- Nu spune asta, am răspuns eu, este mediatorul cel care restabilește dialogul, este format pentru asta!

- Cum se derulează medierea? a întrebat avocatul medicului, care asemenea colegului său, nu cunoștea această măsură.

- În timpul întâlnirilor de mediere, clienții dumneavoastră vor beneficia pe rând de posibilitatea de a fi ascultați și vor încerca să înțeleagă ceea ce este important pentru celălalt. Apoi, vor vedea pe ce bază se poate căuta un acord. Rolul dumneavoastră va fi acela de a-i consilia pe parcursul acestei proceduri.

Apoi, m-am adresat părților:

- Dacă ați ajunge la un acord, acesta va fi acordul dumneavoastră și nu al mediatorului al judecătorului sau al avocaților. Acesta este un acord care trebuie să fie câștigător-câștigător. Dacă sunteți mulțumiți, îl semnați. Instanța va interveni doar să îl omologheze și să îi dea o forță juridică. Dar, dacă nu sunteți satisfăcuți pe deplin, nu-l semnați. Aceasta este o șansă suplimentară care vi se acordă. Dacă nu ajungeți la un rezultat, instanța, care rămâne sesizată cu dosarul, va judeca procesul.

Asistenta a acceptat propunerea, dar doctorul a țipat refuzul său. Medierea propusă a eșuat lamentabil.

Cauza s-a încheiat prost. Am desemnat un expert contabil cu care medicul dentist a refuzat să coopereze. El a refuzat, în numele confidențialității medicale, să comunice conturile sale expertului numit de instanța de judecată. Urmare a acestui refuz, a fost obligat să plătească despăgubiri pentru concedierea salariatei sale fără motive reale și serioase, despăgubiri care au fost evaluate la 35.000 de Euro. Încăpățânarea sa i-a adus alte probleme. A fost clar că biroul său avea contabilitatea ținută greșit. A susținut că au existat fraude. Posibil ca el să fi fost autorul? Ordinul medicilor stomatologi a fost sesizat, la fel Ministerul Publici, cărora nu le-a putut opune secretul medical. Atunci când mașinăria judiciară se pune în mișcare, nu se știe când se va opri.

În ceea ce privește pe asistentă, niciodată nu și-a recuperat demnitatea pe care venise să o recâștige în justiție. Onoarea de a fi o ființă umană nu se măsoară în euro.

Este nevoie de multă umilință pentru a accepta apelul la mediere. Abandonarea ideii că numai eu am tot timpul dreptate și că celălalt a greșit complet solicită dovada abnegației.

Cunoșteam doi mediatori în conflict care refuzau să meargă la mediere. Unul dintre ei a explicat refuzul: „Nu am nimic să-i spun". Am fost siderat de acest răspuns: în prezentarea medierii, mediatorii insistă asupra faptului că toată lumea este acolo pentru a fi ascultat dar, de asemenea, pentru a asculta. Când s-a găsit el însuși în conflict, mediatorul a avut reflexul de respingere: „Nu am nimic de spus." Blocat în conflictul său, el nu și-a putut pune întrebarea dacă celălalt ar avea ceva să îi spună care să-l poată face să evolueze.

5

Încrederea regăsită

Înlăturarea unui om din întreprindere determină pierderea unei părți a identității sale și a referințelor sale. Omul se găsește izolat, nesigur, fără universul său protector. El trebuie să învețe să trăiască fără colegii săi, fără anturajul său profesional cu speranța de a i se repartiza o zi, de a întoarce pagina. Ceea ce nu este ușor când angoasa este cea care a rămas.

Prin mediere, persoana iese din izolarea sa, găsește un loc de sprijin. Prin ascultare, un răspuns este oferit problemelor sale umane.

Un instalator lucra de treizeci și trei de ani într-o întreprindere de familie. Era familiar cu toată lumea, făcea parte din „familie". Văzuse copiii patronului născându-se, crescând și căsătorindu-se. Nu se întorcea acasă decât noaptea târziu, după ce furniza servicii unuia sau altuia, în afara slujbei sale propriu-zise de instalator. Unii oameni se „îmbată" de muncă până la punctul în care psihologii le aplică calificativul ce descrie acest fenomen: „Dependenți de muncă" (*workoolic*)! Cu toate acestea, această tulburare, care poate avea repercusiuni grave asupra vieții de familie și de sănătate, este în mare măsură necunoscută și destul de bine acceptată de către angajatori. Totul a mers foarte bine până când a primit o grea lovitură. A suferit șapte operații, dar nu și-a putut recâștiga utilizarea brațului său drept.

Două zile înainte de Crăciun, instalatorul s-a întors acasă mai devreme, pentru a pregăti sărbătoarea cu copiii săi. A deschis cutia poștală și a găsit o scrisoare cu antetul companiei, care i-a tăiat răsuflarea. Fusese concediat! Compania nu a putut să îl recalifice și a decis să recurgă la concedierea sa pentru lucrările de instalație. Scrisoarea se încheia cu aceste cuvinte: „Puteți veni să ridicați certificatul de serviciu".

A fost șocat de modul brutal de încheiere a celor treizeci și trei de ani de colaborare. Lunile au trecut. Se regăsise printre cei

ce primeau venitul minim de reintegrare (RMI). Cum nu își mai plătise de mult timp facturile, a fost evacuat din apartamentul său. Un prieten i-a amenajat un colț de garaj ca să nu ajungă în stradă. Soția lui îl părăsise și, pentru a fi înrăutățite lucrurile mai mult, și-a pierdut cei doi copii într-un incendiu. Era copleșit. Cum compania a fost capabilă să îl demită atunci când era pe masa de operație între viață și moarte, pentru că își riscase viața pentru ea?

Ieșind din toropeală, a angajat un avocat care a demarat procedura judiciară în contestarea concedierii sale. A pierdut în fața *Conseil de prud'hommes*, care a considerat că angajatorul nu putea în mod efectiv să îl recalifice. Cazul a ajuns în fața noastră în apel. Gândind că această cauză depășește cadrul juridic, am propus o mediere care a fost acceptată de toți.

În mediere, părțile s-au întâlnit din nou, pentru prima dată după trei ani. Angajatorul a explicat foarte rece că fusese obligat să pună capăt contractului, deoarece recalificarea salariatului era imposibilă. A spus că întreprinderea sa nu era o societate de caritate și a avut în vedere imperativele economice.

Mediatoarea s-a îndreptat spre salariat pentru a-l întreba care era versiunea sa asupra evenimentelor. Tăcere. Angajatul nu a răspuns întrebărilor și părea absent. Mediatorul a încercat să îl determine să exprime ceea ce a simțit, dar angajatul nu a rostit niciun cuvânt. Arăta, în continuare, ca și absent. Apoi, mediatoarea a tăcut și a așteptat, știind că cineva ar putea rupe tăcerea. Atmosfera era grea. Minute mai târziu, salariatul s-a ridicat, și-a pus haina deoparte, a descheiat cămașa și și-a scos lenjeria. Fără cămașă, se aplecă spre fostul angajator, arătându-i umărul, spunând:

- Aici sunt cicatricile care mă fac infirmul pe care l-ați aruncat.

Apoi a șezut jos.

O altă pauză. Nimeni nu vorbea, deoarece nu putea vorbi, aveau toți un nod în gât. Mediatoarea a plecat ochii, jenată. Atunci când și-a ridicat capul, l-a văzut pe angajator cu capul în mâini hohotind. Acesta a reușit să spună cu un glas spart, angajatului:

- Ne pare rău, îmi pare rău, nu am realizat.

Auzind cuvintele „infirm", „aruncat", angajatorul și-a dat seama că a ajutat la excluderea angajatului din viața socială.

Mediatoarea a permis tăcerea pentru a-și continua munca. Nu a intervenit și a lăsat pe angajator să ia cunoștință de impactul pe care l-a avut concedierea. În mediere, se învață lucrul cu emoțiile. Angajatul a fost cel care, după o lungă perioadă de timp, a rupt tăcerea. S-a ridicat și întins mâna angajatorului, spunându-i:

- Acest lucru nu rezolvă nimic, dar cred că mi-a ajuns.

Angajatorul a luat mâna întinsă. Angajatul s-a așezat. Mediatoarea a luat atunci conducerea dialogului și s-a adresat angajatorului:

- Dumneavoastră nu v-ați dat seama. Puteți acum repara situația?

- Da, a răspuns angajatorul, eliberat de puterea de a acționa. Îl pot instala într-un studio; un angajat desemnat pentru întreținere este absent din cauza unei boli grave și nu este sigur că ar putea reveni la locul de muncă, ceea ce oferă o posibilitate de înlocuire pe contract pe durată determinată până la întoarcerea lui. În cele din urmă îi voi găsi un loc de muncă până la pensionare.

- Sunteți de acord cu privire la aceste propuneri? a întrebat mediatoarea pe angajat.

- Pentru mine este de nesperat, a recunoscut el.

Dacă instalatorul nostru nu s-ar fi exprimat liber, cu inima deschisă, angajatorul nu ar fi putut deveni conștient de consecințele comportamentului său.

Într-un forum judiciar, astfel de confesiuni nu ar fi avut loc. Noi nu eram sesizați decât cu disputa juridică în care era de stabilit dacă recalificarea era posibilă. Pe de altă parte, părțile au ajuns ele însele la o soluție pe care nu aveam eu dreptul de a o impune.

Medierea, dincolo de dosarul judiciar, permite reglarea unui conflict care nu poate fi „tranșat" de către judecător. Iată un alt exemplu.

Brevetele depuse de inginerul despre care va fi vorba beneficiau de importante succese comerciale. Datorită lui, compania sa a avut profituri uriașe. Latura sa artistică și de profesor „Turnesol" îl determina însă să acorde puțină importanță acestor beneficii neașteptate. După treizeci de ani de servicii fructuoase pentru compania sa, inginerul s-a retras la pensie. Atunci a început să se deprime. Văzând pe alții că își continuau activitatea, în parte grație brevetelor sale de invenție, și-a spus că a fost exploatat în toți acești ani și că firma nu i-a fost pe deplin recunoscătoare.

Inginerul a sesizat *Conseil de prud'hommes,* solicitând despăgubiri pentru brevetele sale. Dar, acționând astfel, a sesizat jurisdicția greșită. *Conseil de prud'hommes* nu a putut decât să se declare necompetent în favoarea Tribunalului de Primă Instanță. A contestat decizia și ne-a cerut rejudecăm cauza. Ce am fi putut face mai mult decât făcuse *Conseil de prud'hommes*? El nu a putut decât să sesizeze Tribunalul de Mare Instanță, deoarece pretențiile sale erau prescrise. Pentru a depăși acest impas juridic, ne-a propus o mediere pe care părțile au acceptat-o.

Mediatorul a fost capabil de a restabili dialogul și de a exprima ce nu se putea spune. Angajatorul a recunoscut că activitatea acestui cercetător nu a fost recompensată la justa valoare și că firma a profitat efectiv de invențiile sale. În timp ce în instanță inginerul nu a putut pretinde nicio sumă, inginerul a primit 40.000 de Euro în urma medierii. De fapt, cererea pentru această despăgubire a fost doar un aspect minor care se încadra în așteptări. Inginerul a simțit o frustrare dureroasă. El nu a fost recunoscut ca atare. Dorise doar să nu cadă în uitare, auzind că se spunea că brevetele sale erau importante, considerații care erau complet în afara dosarului judiciar ce era în fața noastră. Din nou, părțile însele au ajuns la un acord al lor.

Pentru a depăși rușinea și vinovăția în care v-au aruncat disprețul și respingerea, pentru a vă reconstrui propria imagine, este nevoie de timp. Medierea ajută persoana să își recapete demnitatea și să se restructureze.

O femeie se afla de zece ani într-un laborator de inginerie de înaltă tehnologie. Totul a mers bine până când o nouă directoare a fost numită. Aceasta din urmă s-a interesat foarte mult de ea, a invitat-o la masa de prânz, la cină, îi oferea avantaje. Inginera le-a refuzat, directoarea a început să o discrediteze în fața colegilor, să o deprecieze în mod continuu și într-un mod atât de insiduos, că tot departamentul i-a întors spatele. În cele din urmă, a fost concediată pentru incompetență profesională.

În lumea închisă a tehnologiei avansate, și în special într-un oraș de provincie, toată lumea știe totul. A căutat de lucru în zadar. Eticheta de „incompetentă" o urmărea. A trebuit să traverseze Franța, pentru a găsi un post sub calificarea sa, la Lille.

Atunci a contestat concedierea sa și a sesizat *Conseil de prud'hommes,* care i-a acordat 20.000 de Euro despăgubire. Dar această decizie nu era suficientă să îi aline durerea. A formulat apel și a ajuns în fața noastră. Era o femeie chinuită care se prezenta în fața judecătorului. I-am sugerat medierea. A refuzat. Nu a dorit decât un singur lucru: moartea judiciară a angajatorului său.

- Am fost murdărită, umilită. Niciodată nu voi uita, mi-a spus.

- Nu mie ar trebui să îmi spui aceasta, am răspuns. Angajatorului trebuie să îi spuneți. În mediere, puteți spune tot ce aveți pe suflet!

Din fericire, un mediator era în sală. L-am rugat să se vadă cu această femeie și angajatorul său și să verifice dacă o mediere era, într-adevăr, imposibilă. S-au retras într-o anticameră. Am așteptat un timp îndelungat. Ce puteau face? Două ore mai târziu, s-au întors cu un acord pe care au vrut să îl omologheze. Angajatorul a plătit angajatei o despăgubire de 15.000 euro și s-a angajat să publice, într-un ziar de informare internă al companiei, că nu a fost pusă la îndoială competența ei și că a fost concediată urmare a unei probleme relaționale. Pe moment, am ezitat.

- Nu înțeleg acest acord, am spus reclamantei. Ați reflectat suficient? În pofida celor 20.000 euro pe care i-ați obținut în fața primei instanțe, ați formulat apel. Acum ați obținut decât 15.000 euro, nu înțeleg ...

- Doamnă președinte, a răspuns ea, acest acord, eu sunt cea care l-a găsit. Se fac deja trei ani în de când aștept. Vreau să se știe de ce am fost concediată și să se spună că responsabilitatea mea profesională nu a fost implicată. Am venit pentru a-mi regăsi demnitatea și să se arate nedreptatea pe care am resimțit-o. În plus, vreau să revin la muncă în orașul meu natal. Așa că am nevoie de această reabilitare prin publicarea în ziarul de afaceri.

Nu am mai avut nici o îndoială și am omologat acordul.

Am descoperit treptat toate beneficiile medierii, pentru că se ajunge la inima conflictului, permite părților să întoarcă pagina și să se reconstruiască. Următorul exemplu este exemplul perfect.

O femeie redactor a petrecut treizeci de ani într-o editură, profesia fiind pasiunea sa. Fiind celibatară și fără sarcina întreținerii unei familii, ea nu trăia decât pentru munca sa. Dar editura a fost cumpărată și a fost concediată din motive economice.

Pentru ea, adevăratul motiv pentru concedierea sa era în altă parte. Vânzarea editurii nu a decurs bine și un proces între vechiul și noul proprietar era în curs. Or, ea a continuat să mențină relații bune cu vechiul proprietar.

- M-au făcut să plătesc pentru buna mea intenție. Acest lucru este nedrept. Ultima dată au fost puse toate în spatele meu pentru a mă face să cred că am făcut o treabă proastă. Acest lucru este dezgustător!

Suferința provocată de concediere i-a dezvoltat o stare de teamă, de anxietate. Nu putea să doarmă. I-am propus să meargă la mediere și mi-a spus, tremurând:

- Nu îl pot vedea pe noul proprietar, mi-a făcut prea mult rău. Este un rău fizic. Nu mai pot chiar merge pe strada unde se află. Vă dați seama, eu locuiesc pe strada de alături. Pentru a mă întoarce acasă, fac un ocol!

Stresul ar fi putut să dispară prin recunoașterea calităților ei profesionale? Nu s-ar fi putut dezamorsa ceea ce imaginația a adăugat la trauma inițială? Toate acestea se puteau face prin mediere. M-a făcut să apelez la toate mijloacele de persuasiune

pentru ca să accepte prezentarea în fața unui mediator care a adoptat o tactică lentă de apropiere, pentru a-i crea o stare de securitate. După mai multe săptămâni, în cele din urmă, mediatorul a fost capabil să organizeze o reuniune comună cu angajatorul.

A ajuns prima la întâlnirea programată. Atunci când angajatorul a intrat în cameră, a cedat. Instinctiv, s-a ascuns în spatele mediatorului. La începutul reuniunii, nu a reușit să deschidă gura, apoi, și-a recăpătat suflul. Părțile nu își adresau cuvinte, dar răspundeau, fără se privească, mediatorului, acceptând însă a participa la o nouă reuniune, două săptămâni mai târziu.

A doua întâlnire a început într-o atmosferă rece, când, brusc, angajatorul s-a întors către ea și a zis:

- Adeline, amintește-ți că nu aveați bani suficienți pentru a plăti salariile!

A ridicat capul și s-a uitat la el. I se adresase pe primul nume! Astfel, dialogul a fost restaurat. Și-a exprimat îndoielile cu privire la realitatea economică a concedierii. Angajatorul a fost uimit că ea își putea imagina astfel de lucruri. A deschis în fața ei actele contabile și i-a arătat necesitatea absolută pentru care a fost nevoit să desființeze postul său.

- Cum ai putut să crezi vreun moment că îți reproșam performanța profesională, cât timp erai cea mai bună?

- Ai auzit? a strigat ea la mediator, luându-l drept martor: A spus „cea mai bună"!

Competența sa a fost recunoscută, a fost reabilitată. În cele din urmă, un acord s-a încheiat după patru ani de litigii.

În pragul ușii, atunci când pleca, angajatorul s-a adresat femeii și i-a propus să vină să își ia rămas bun de la foștii colegi.

- Sunt sigur că aceasta le face o plăcere, să vă revadă!

- Aș fi și eu bucuroasă dacă i-aș revedea. Vă mulțumesc pentru invitație.

Atunci când mediatorul le-a spus la revedere pentru a merge pe un alt drum, în conversația lor, ei nici măcar nu l-au auzit. Primul impuls a fost să le atragă atenția, dar s-a mulțumit să

meargă înainte. Reușise să restabilească dialogul, acum trebuia să dispară. Nu se spune că un bun mediator este „biodegradabil"?

În mod cert, nu toate medierile sunt la fel de satisfăcătoare în termeni de înțelegere mutuală și vindecare a suferințelor. Există însă o ușurare și chiar o eliberare în faptul că persoana spune ceea ce o apasă și o asupărește, în propriile ei cuvinte, persoanei responsabile pentru suferința sa.

Un mediator mi-a povestit, de asemenea, că o angajată venită la mediere a cerut să vorbească prima. Angajatorul a acceptat. În acel moment a turnat, pentru mai mult de un sfert de oră, în fața lui, tot ce avea pe suflet. Apoi, s-a ridicat și a plecat. În mod cert, nu a existat niciun dialog, nicio restaurare de legături sau acord. Dar cel puțin a fost în măsură să exprime ceea ce o măcina de luni de zile. În ceea ce-l privește pe angajator, acesta a avut prilejul să vadă că acest lucru a fost o oportunitate pentru introspecție și reflecție în abordarea sa managerială asupra relațiilor umane în companie...

6

Ce tipuri de acorduri de mediere?

Orbiți de suferința și dorința lor de răzbunare, reclamanții își pierd de multe ori capacitatea de a raționa, până la punctul în care își ignoră propriile interese. Arta mediatorului este de a-i face să se regăsească.

O femeie pusese bazele unei mici firme de catering. Avea ca angajat pentru a o ajuta o femeie mamă a doi copii. Cele două femei au legat o prietenie și erau generoase una cu alta la lucru. Angajata chiar a luat în considerare să se asocieze cu șefa sa și să investească în restaurant. Firma, care nu lucra decât până la amiază, rămânea de atunci deschisă până seara. Au făcut, de asemenea, și două orare, de o amplitudine extremă. Dar atmosfera prietenoasă se deteriora. Ceva nerostit se stabilea între ele. Când angajata aștepta un al treilea copil, și-a luat concediu de maternitate. Din primele zile de concediu a cerut patroanei sale plata sumei 7.000 de Euro, ca ore suplimentare, și a sesizat *Conseil de prud'hommes* care a emis o hotărâre de obligare a patroanei sale să o plătească. Aceasta din urmă a formulat apel, cauza regăsindu-se în fața noastră. Litigiul depășea evident o simplă judecată privind plata. Dar problemele personale, cu atât mai mult cele interioare, nu se pot desfășura într-un dosar judiciar unde se iau în considerare doar contractul și faptele stabilite.

În cadrul medierii, ele și-au spus povestea. Patroana critica excesul de a cere plata orelor suplimentare. La aceste cuvinte cealaltă parte a explodat:

- Te faci că nu înțelegi! Spune-i mediatorului că a fost cineva între noi!

- Tu îmi reproșezi că aveam o legătură și am devenit mai puțin disponibilă pentru tine?

- Dar nu! Îți reproșez pentru că nu mi-ai spus-o. Ai început să ai secrete.

- Eu nu îți puteam spune pentru că nu eram sigură că avea să dureze!

- Da, bine, a replicat cealaltă, supărată, m-ai considerat ca pe o angajată obișnuită. Așa că te-am chemat în judecată pentru orele mele suplimentare ca orice angajat obișnuit!

Din acel moment, atmosfera s-a destins, se simțea că erau supărate atât una, cât și cealaltă pentru această situație.

Mediatorul a intervenit să le amintească că au fost întotdeauna legate printr-un contract de muncă, chiar dacă în prezent acesta era suspendat prin concediul de maternitate al angajatei. Nici una, nici cealaltă nu manifesta un entuziasm real pentru a relua lucrul împreună. Mediatorul adusese părțile pentru identifica care erau interesele lor. Patroana a spus că intenționează să fuzioneze afacerea sa cu cea a unui prieten al său, care avea o pizzerie din apropiere, cealaltă dorea să se recalifice profesional în contabilitate. Căuta un curs de formare.

Mediatorul a făcut sinteza tuturor acestor dorințe și acordul s-a construit progresiv, aproape de la sine: schimbarea structurală a afacerii permitea o concediere pe motive economice, ceea ce dădea dreptul angajatei la un stagiu de formare profesională. Ambele au fost ușurate și mulțumite cu acest rezultat.

- Este stupid să fim supărate astfel. Vezi tu, nu am vrut să te reclam, îi spune angajata patroanei.

- Am înțeles, nu te condamn. Sper că vei accepta încă să ne vedem din când în când?

- Știi că da, nici nu trebuie să îmi ceri asta.

Chiar dacă nu constituie cazul cel mai frecvent, întoarcerea la muncă și revenirea la o atmosferă bună în companie face parte din evantaiul posibilităților oferite de mediere. Nu se pun în discuție numai chestiuni pecuniare. Medierea permite, de asemenea, abordarea relațiilor umane profund alterate.

De la începutul anilor 2000, șefii întreprinderilor au început să cunoască aceste aspecte. Aceasta a dovedit-o un mare forum organizat în 2001 de către Camera de Comerț din Paris, cu Centrul său de Mediere și Arbitraj de la Paris. Trei sute de avocați

și magistrați europeni au participat. Un exemplu de mediere judiciară a fost prezentat. Un angajator și un angajat au acceptat să expună litigiul lor și derularea medierii. A fost prima dată când oamenii care au mers la mediere într-un conflict de muncă au devenit martori a ceea ce au trăit înainte de concediere, în timpul procesului și în timpul medierii.

Un angajator și un angajat au expus împreună experiența lor: faptul este suficient de rar în pretoriile noastre, pentru a nu fi subliniat. Foștii beligeranți luaseră împreună un tren cu o zi înainte, spre Grenoble. Consilierii lor (avocatul angajatorului și delegatul sindical al salariatului) au mers și ei. Aceștia au relatat cazul.

Societatea Lavigne a avut o perioadă dificilă, dorind să reducă timpul de lucru al personalului său. Dar unul dintre angajați, beneficiind de 27 ani vechime, a refuzat reducerea orelor de lucru însoțită evident de o pierdere de salariu. Prin urmare, angajatorul a încercat să-l facă să plece. L-a acuzat de insuficiență profesională și a fost concediat pentru pierderea încrederii. Angajatul a contestat concedierea sa disciplinară, a sesizat *Conseil de prud'hommes* și a câștigat cauza.

Angajatorul a fost obligat la plata unei despăgubiri de 17.000 de Euro. Angajatul și compania au formulat ambii apel. Angajatorul nu accepta obligarea sa, angajatul găsea suma acordată insuficientă.

- De ce ați acceptat și unul și celălalt să mergeți la mediere? Ce anume ați căutat? le-a cerut animatoarea să precizeze.

- Am perceput foarte rău concedierea mea, a răspuns angajatul. Nu cred ca meritam aceasta. Aveam 50 de ani și nu găseam de lucru în ciuda trimiterii a șase sute de scrisori de angajare.

La rândul său, managerul companiei a dorit să rezolve această problemă care-i otrăvea viața. În fapt, angajatul avea mulți prieteni în întreprindere. Personalul îi reproșa că aranjase un dosar angajatului pentru a scăpa de el. Atmosfera în companie devenise detestabilă.

- Am acceptat medierea pentru a regăsi atmosfera sănătoasă din întreprindere și pentru că nu doream să plătesc toți acești

bani. A fost pentru a economisi timp. Şi apoi, nu doream să îl nemulţumesc pe judecătorul pe care ne-a propus medierea. Am considerat că era de bun simţ să accept! În cele din urmă, eram curios.

- Ce s-a întâmplat? Cum aţi căzut de acord?

- Nu îl mai revăzusem pe acest domn de la concediere. Când am aflat că era în impas cu angajarea, i-am propus să îl prezint la o companie de recrutare pe care o cunoşteam.

Deseori în cadrul medierii, angajatorii îi ajută pe angajaţi să se întoarcă în câmpul muncii, fie folosindu-se de relaţiile lor, sau, cum a fost cazul aici, prin recomandarea unei companii de recrutare, sau repunerea în activitatea lor din întreprindere. Este vorba de un lanţ de solidaritate care se creează.

- Am vrut să mă întâlnesc cu societatea de plasare, a continuat delegatul sindical, a fost, probabil, o oportunitate. Dar, angajatorul dorea de asemenea, să reducă daunele-interese pe care le obţinusem la consiliu. În loc de 17.000 de Euro, nu oferea mai mult de 9.000 de Euro şi că plătea societăţii de plasare a forţei de muncă 6.500 de Euro. Dar avea totuşi speranţa de a câştiga în faţa Curţii de Apel cel puţin 30.000 de Euro. Sfătuind pe clientul meu să accepte acest acord, îmi era frică pentru el să nu lase „vrabia din mână pentru cioara de pe gard".

- Se pare că îl cunoşteaţi pe avocatul societăţii Lavigne, a continuat gazda conferinţei. Relaţia dumneavoastră cu el v-au ajutat să găsiţi un acord?

- Exact. Am fost capabil să pun piciorul în prag.

- Spuneţi atunci, l-am întrebat, a fost serioasă istoria referitoare la compania de recrutare? Mi-a dat cuvântul său.

Acordul încheiat a fost următorul: în schimbul unei despăgubiri de 9.000 de Euro şi de finanţare a unei companii de recrutare, angajatul a renunţat la cererile şi acţiunile. Protocolul preciza că nicio obligaţie de rezultat nu revenea întreprinderii Lavigne cât priveşte recrutarea.

Angajatul şi-a asumat riscul şi a semnat acordul. De fapt, acesta venise să caute în plus la mediere, demnitatea pierdută

printr-o concediere disciplinară și pe care o hotărâre nu i-ar fi înapoiat-o.

În trei luni, a găsit un loc de muncă în postul de contabil. A fost mândru să spună auditoriului că a fost ales din patruzeci și trei candidați. A arătat că este foarte fericit cu acordul încheiat și nu regretă decât un singur lucru: că nu i s-a spus mai devreme despre mediere!

În ceea ce-l privește pe angajator, la întoarcerea sa în companie, a primit vizita mai multor angajați care l-au felicitat pentru ajutorul acordat fostului lor coleg pentru a-și găsi un loc de muncă. Atmosfera a fost restaurată.

Angajatorul a plătit în cele din urmă aceeași sumă ca și cea la care fusese obligat în primă instanță, printr-o hotărâre împotriva căreia formulase apel. Dacă nu a fost de acord să fie „obligat" la plata sumei de 17.000 de Euro, a fost totuși de acord să îi „dea". A plătit într-adevăr 9.000 de Euro angajatului, peste 6.500 de Euro companiei de recrutare, peste 1.500 de Euro avocatului său din apel.

Statisticile demonstrează că 15% dintre angajatorii care au formulat apel împotriva unei soluții de obligare la plata unei sume de bani, oferă mai mult în mediere decât suma la care au fost obligați în prima instanță. A fi uman înseamnă a proceda astfel. Nu trebuie apelat la constrângere. Este nevoie de înțelegere.

Medierea permite oferirea de explicații, reluarea dialogului, chiar dacă uneori concedierea este disciplinară. Un angajat deturnase niște cecuri pe care primise pentru societate. *Conseil de prud'hommes*, în hotărârea sa, a decis în favoarea angajatorului și a reținut că angajatul comisese o infracțiune gravă.

Angajatorul nu a vrut să conteste decizia pe care o pronunțase prima instanță în beneficiul său. Angajatul a insistat să meargă la mediere.

- Există dovezi că ați deturnat și încasat cecurile societății pentru beneficiul dumneavoastră. Ce așteptați de la mediere? l-am întrebat pe acest om.

- Modul în care mi le-a trimis, a răspuns, nu am acceptat această modalitate.

Aveam nevoie de explicații.

Nu dorea să se clintească în hotărârea sa. Pentru el, aceasta nu era chestiune de bani. Știa că nu ar primi nimic. Dorea numai să explice angajatorului său de ce a deturnat cecurile. Dincolo de bine și rău, există întotdeauna cuvântul, emoția și recunoașterea.

Maniera mai pragmatică, economisirea banilor și privirea spre viitor pe alte baze ar putea fi două motive determinante pentru semnarea acordului. Un bărbat, după concedierea sa, a început o afacere în aceeași ramură de activitate ca a fostul său angajator. După opinia sa fusese concediat în mod abuziv și resimțea puternic nedreptatea.

Am propus părților o mediere, pe care acestea au acceptat-o. Fostul angajator avea dificultăți financiare și nu își putea asuma riscul de a fi obligat la sume importante, ceea ce l-ar fi condus la faliment. În ceea ce-l privește pe fostul său angajat, acesta dorea să își asigure o cifră de afaceri lunară. Ambele motivări erau în termeni economici și financiari.

Mediatorul a reformulat interesele părților, pe care le credeau primordiale. Dacă angajatorul nu putea plăti deodată sume importante de bani și dacă angajatul dorea să își dezvolte afacerea și cifra de afaceri, nu se putea încheia un acord conform căruia angajatorul se oferea ca și client fostului său angajat? Angajatorul anterior – clientul fostului său angajat, soluția a fost originală! A avut avantajul de a permite unei părți să își deschidă piața cu articole noi și celeilalte să îi garanteze o cifră de afaceri anuală și să obțină credite bancare.

Această idee care a apărut din dialogul lor și-a făcut drum și a fost baza acordului. Ce a rămas din litigiul inițial? Unde s-au dus indemnizațiile de preaviz, de concediere și altele cu care am fost sesizați? Soluția adusă litigiului de regula de drept ar fi fost una rigidă; cea găsită în mediere a fost inovatoare. Ea răspundea direct preocupărilor și intereselor lor economice. Ce judecător ar fi putut da un astfel de răspuns?

Aceeași situație a fost și în cazul următor... Un agent imobiliar a angajat un asistent să-l ajute. Totul a mers bine pentru ambii

până când agentul a aflat că soția salariatului său deschisese o agenție imobiliară la 100 de metri de el și îi erau deturnați clienții.

L-a convocat pe salariat la biroul său.

- Soția ta a scris tuturor clienților mei pentru a-i încunoștința de instalarea agenției sale la 100 de metri de agenția mea, a spus el. Cum se face că a avut acces la baza de date a clienților mei?

- Ce face soția mea este problema ei, a răspuns celălalt cu aplomb. Nu poți dovedi că eu sunt cel care i-a dat fișierul!

Confruntându-se cu atâta rea-credință, angajatorul l-a concediat. Dar angajatul a atacat concedierea sa în instanța de judecată. În fața *Conseil de prud'hommes* angajatorul a pierdut procesul și a fost obligat la plata de daune-interese pentru concediere nelegală. Hotărârea a remarcat că soția angajatului a fost cea care a scris scrisori către clienți și nu angajatul însuși. Pe de altă parte, agentul imobiliar nu a furnizat dovada că angajatul ar fi dat fișierul clienților soției sale, mai ales că mai mulți angajați, prieteni ai cuplului, aveau, de asemenea, acces la dosar.

Agentul imobiliar a formulat apel. Am propus o mediere ambelor părți, care nu erau siguri, nici unul, nici celălalt, de rezultatul judiciar al cauzei lor. Ei au acceptat și au ajuns la acordul următor: angajatul a cumpărat clientela și agenția fostului său angajator!

Angajatul ceruse, inițial, daune. Rezultatul litigiului nu era chiar banal, deoarece, în cele din urmă, a fost cel care a vărsat angajatorului său o sumă de 30.000 de Euro pentru a răscumpăra clientela pe care a fost acuzat de a o fi furat! Într-un anumit mod, angajatorul a fost cel care și-a pierdut slujba, dar și-a vândut firma!

Uneori, în întreprinderile de familie apare un conflict mixt care combină problemele familiale și economice, în cadrul traseului juridic. În acest tip de conflict, când un soț își concediază partenerul ori atunci când apare un conflict între frați, între părinți și copii, trebuie să se dezlege în primul rând nodul conjugal sau familial. Conflictul personal și conflictul profesional sunt, de fapt, intim și legate în mod inextricabil. Suferința este

dublă, aşadar, deoarece locul de muncă devine locul insultelor, al disprețului şi al persecuției.

Un om a creat o companie unde a adus pe fiul său. Pe măsură ce anii au trecut, s-a pregătit pentru pensionare. Dar iată, nimic nu mai mergea în familie. Fiul avea o prietenă pe care tatăl nu o accepta. O suspecta pe această femeie pe care o numea „amantă", că ar fi dorit să deturneze profitul companiei sale. Numeroase litigii s-au născut din abuzul de putere: „Dacă nu faci ce îți spun, voi opri lucrul" sau „Dacă îți menții poziția, te voi da afară". Tatăl l-a concediat, prin urmare, pe fiul său şi căuta să vândă compania. Aceasta a fost originea conflictului de familie. La mediere, părțile şi-au expus cazul.

- Nu o vreau pe amanta ta în compania mea, a spus tatăl.

- Tu nici măcar nu o cunoşti, a răspuns fiul, este persoana cea mai dezinteresată din lume. Te gândeşti numai la banii tăi.

- Cum? Nu am trăit decât pentru familia mea. Eu sunt cel care ți-a făcut situația şi pe cea a lui Gerard...

- Cine este Gerard? intervenit mediatorul intrigat.

- Fiul meu mai mic. L-am introdus şi pe el în companie. Am vrut ca societatea să rămână în familie. Fiul meu cel mare ar fi condus compania la retragerea mea, apoi fiul meu mai mic. Dar sosirea amantei sale a dus toate planurile mele pe apa sâmbetei, de aceea vând compania.

- Dacă ați fi sigur că societatea va trece la fiul vostru cel mic, după plecarea fiului dumneavoastră mai mare şi rămâne în familie, veți păstra compania? a întrebat mediatorul.

- Desigur!

Mediatorul s-a adresat apoi avocaților.

- Nu se poate adopta o soluție, un montaj juridic, permițând satisfacerea intereselor atât a unora cât şi a altora?

Avocatul tatălui a avut o idee.

- Juridic, este uşor. Clientul meu îşi vinde uzufructul societății fiului său mai mare, iar nuda proprietate fiului mai mic. Astfel, partenera fiului lui nu va avea nicio posibilitate de a pune mâna pe societate.

Acordul a fost semnat în acest temei.

Medierea permite fiecăruia să înțeleagă unde este „buba" și să își identifice prioritățile. Când se determină ceea ce este important pentru o parte și ceea ce celălalt nu va ceda, atunci se va putea renunța la punctul de vedere negativ pentru a da loc unei opere constructive.

Cinci frați și surori erau în conflict. Ultimii patru concediaseră pe cel mai mare, care conducea societatea familială. Judecătorul sesizat cu succesiunea acestei familii a desemnat un expert contabil (expertiză care putea dura mult timp). Judecătorul a avut, de asemenea, o reflecție uimitoare: „Dacă licitația este dorită și dezirabilă, totuși este cu atât mai probabil că o vânzare de comun acord nu ar fi semnată de către ansamblul coindivizarilor, deveniți incapabili de un act comun". A fost pronunțată o sentință severă în ceea ce privește această familie.

Am încredere în ființa umană și refuz să cred că frații și surorile pot fi supărați între ei pe viață. Totul trebuie să fie încercat pentru reconciliere. Un an mai târziu, am fost sesizată cu dosarul privind concedierea. Le-am propus o mediere cu audierea succesivă rând pe rând a fiecăruia, după ce am vorbit cu avocații lor (Căci fiecare avea propriul avocat! Cei patru frați și surori nu erau așadar uniți în concedierea celui de-al cincilea, altfel relațiile între ei ar fi fost bune). Toți au acceptat măsura și, în două luni, s-au împăcat!

Chiar dacă nu este vorba despre suferința la locul de muncă la modul propriu, aceste exemple ne amintesc că suferința se naște aproape întotdeauna dintr-o lipsă de considerație, din neluarea în considerare a celuilalt, cu personalitatea și sensibilitatea sa. Restabilirea relațiilor autentice și respectuoase este rolul medierii. Medierea asigură prezența unui terț independent, care nu judecă pe nimeni și confidențialitatea schimbului liber al ideilor. Suferința devine posibilă a fi exprimată, condiție esențială pentru vindecare.

7

Ce fel de mediator pentru acest conflict ?

Când am lansat medierea, neexistând mediatori, m-am confruntat cu voluntariatul celor care se aflau în jurul meu: avocați specializați și magistrații neprofesioniști din *Conseil de prud'hommes*, care aveau avantajul de a cunoaște dreptul muncii. Dar am înțeles repede că acest lucru nu era de ajuns.

Nici unul dintre ei nu avea o pregătire reală în tehnicile de comunicare. Consilierii, magistrații neprofesioniști din *Conseil de prud'hommes*, sunt pregătiți de sindicate sau de organizațiile patronale. Nu numai că formarea lor profesională nu este una comună, dar se concentrează mai mult spre confruntare decât spre pacificarea conflictului. Noi, prin urmare, am organizat la Grenoble, o sesiune de formare pentru mic grup care tocmai se constituia. A fost extrem de bogată în informații.

A fost prima dată când angajatorii și angajații au urmat aceeași formă de pregătire. Și-au dat seama că fac parte din același corp, cu un același obiectiv: să lucreze pentru o justiție bună.

În cazul în care cunoașterea tehnicilor de comunicare este esențială pentru consilierii din *Conseil de prud'hommes*, același lucru este valabil și pentru magistrații profesioniști ...

Un magistrat pensionar dorea să se dedice după pensionare medierii. A comunicat proiectul său unui prieten formator:

- Am patruzeci de ani de experiență profesională și ascultare imparțială a conflictelor, a spus el. Fără îndoială, sunt suficient de format...

- Ești, mai degrabă, „deformat", i-a răspuns prietenul său. Vino să asiști la unul dintre cursurile mele și îți vei vedea în curând limitele!

Pentru a-și pune cursanții în dificultate, prietenul său și-a imaginat un scenariu tipic: o angajată, Francine, a fost concediată

de angajatorul său, Eric. Trebuia ca participanții să joace scena, punându-se în pielea personajelor. Magistratul pensionar urma să aibă rolul de mediator, iar ceilalți doi participanți rolurile de angajat și angajator.

- Buna ziua! Sunteți angajatorul lui Francine, puteți să-mi explicați ce îi reproșați angajatei dumneavoastră? l-a întrebat magistratul pe Eric.

Cel din urmă a explicat pe larg faptul că această salariată nu s-a ridicat la înălțimea sarcinilor postului său și i-a pus pe toți în cap prin caracterul său. Nimeni nu mai dorea să lucreze cu angajata.

- Singura problemă, interveni judecătorul, este faptul că tot ceea ce îmi spuneți nu s-a menționat în decizia de concediere, iar legea nu vă oferă posibilitatea de a adăuga ulterior alte motive. Ați motivat decizia de concediere arătând că întârzia la serviciu.

- Desigur! Aceasta este picătura care a umplut paharul. Aș dori, de asemenea, să mai spun că ...

- Stați, voi da cuvântul angajatei dumneavoastră...

- Nu sunt sigur dacă ați înțeles bine amploarea dezastrului, a continuat angajatorul. Greșelile acestei angajate m-au costat peste 6.000 de euro din cauza comenzilor anulate!

- Liniște, veți avea cuvântul imediat! a tranșat mediatorul ucenic, întorcându-se către angajată.

Aceasta din urmă, stând alături de angajatorul său, a amuțit. Cu gâtul scufundat între umeri, se uita în pământ.

- Care este versiunea dumneavoastră asupra faptelor?

Angajata stătea ațintită spre pământ și nu răspundea. În acest moment, formatorul a intervenit.

- Luăm totul de la zero și facem bilanțul... În primul rând, ar fi trebui să amenajezi mesele și scaunele, în așa fel încât interlocutorii să poată interacționa. Cum pot ei să o facă dacă sunt așezați unul lângă celălalt? Există trei mese în această cameră. Cel mai bine ar fi fost să le așezi în formă de triunghi, astfel încât fiecare să poată urmări privirea celorlalți.

După ce a amenajat sala de ședință, formatorul a continuat:

- Ai acționat ca un judecător, iar nu ca un mediator. Nu trebuia să insiști, în ce-l privește pe Eric, ca acesta să spună de ce

faptele reproşate nu au fost înscrise în decizia de concediere. În mediere, nu apelăm la lege decât pentru a explora restul. Aşa ai închis discuţia şi l-ai împiedicat să-şi exprime nemulţumirile. Dacă toate datele unui litigiu nu sunt expuse, dacă emoţiile nu sunt eliminate, medierea este sortită eşecului. Trebuie, mai întâi, să ne punem de acord asupra dezacordului.

- Am simţit că avea soluţia deja stabilită, a spus Eric (angajatorul). Am fost frustrat, de asemenea, pentru că n-am putut spune tot ceea ce doream.

- Am vrut să respectăm timpul alocat pentru cuvântul fiecărei părţi, s-a apărat magistratul.

- Exista şi posibilitatea de a întrerupe pe cineva cu grijă, arată formatorul. Prin reformulare, spre exemplu, adică rezumând ceea ce s-a spus. Dacă i-ai fi spus angajatorului: „dacă am înţeles corect, îi reproşaţi angajatei că a făcut greşeli care au produs repercusiuni economice grave şi are un caracter nepotrivit", acesta ar fi spus afirmativ. Atunci ai fi revenit la salariată şi i-ai fi cerut punctul de vedere. Trebuia să fi rămas neutru şi imparţial şi angajatorul să accepte faptul că dai cuvântul altei persoane.

Cea care juca rolul angajatei a rupt tăcerea rolului său:

- Cum trebuia să procedeze pentru a mă face să vorbesc? ar trebui să întrebaţi.

- Prin a vă spune, spre exemplu: „Vă simţiţi oprimată. Mă înşel cumva?" Ce aţi fi răspuns dacă v-ar fi întrebat acest lucru?

- Nu este vorba de a fi asuprită!, aş fi explodat. Fabricând un dosar împotriva mea, după douăzeci de ani petrecuţi într-o cutie căreia i-am dat toată viaţa mea. O ruşine!

Unele persoane tac, deoarece sunt inhibate de situaţia în care se găsesc. Mediatorul, prin expresia „sentimentului", le face să spună ceea ce au pe inimă. Nu trebuie ca partea să fie „pusă pe jar", obligată să se justifice prin întrebări prea directe şi insistente.

Suferinţele îndurate reapar, de o manieră destul de des violentă, atunci când cineva se găseşte în prezenţa unei persoane considerate drept responsabilă. Te trezeşti şi că această întâlnire reînvie rănile, se transformă în insulte şi reglări de conturi,

adăugând suferinței altă suferință. Medierea ajută, prin manifestarea sa, reglând sentimentele.

În timpul unei ședințe, un mediator a fost luat la întrebări de un salariat:

„- În locul meu, domnule mediator, ce ați face?"

Mediatorul i-a răspuns simplu:

- Am înțeles că în locul dumneavoastră aș fi putut reacționa așa. Puteați, la rândul dumneavoastră, să vă puneți în locul angajatorului în această situație? Ce alegere avea el?

Astfel, angajatul și angajatorul trebuie să se simtă înțeleși, iar mediatorul nu dă un răspuns care să-l oblige. Vedem importanța cuvintelor. Spunând: „am înțeles" sau „văd," nu înseamnă „sunt de acord".

Într-o zi, mediatorul lăsând părțile să-și prezinte punctele de vedere, avocatul unui angajat a exclamat: „Destul, de trei sferturi de oră ne învârtim în jurul cozii! „Apoi, întorcându-se spre angajator:

- Ce sumă propuneți pentru despăgubirea clientului meu?

Sărise etapele. Zece minute mai târziu, părțile au concluzionat eșecul. Deoarece oamenii care vin la mediere sunt ființe vii trebuie să le dăm timp pentru a-și depăși treptat sentimentele pe care le exprimă.

Medierea presupune mai multe faze care nu ar trebui să fie sărite. Numărul de ședințe necesare pentru a ajunge la un acord variază în funcție de medieri și de mediatori. Unii mediatori primesc separat pe angajat și pe angajator, înainte de prima ședință comună. Uneori, angajatul este atât de afectat emoțional, încât nu este pregătit pentru a răspunde interlocutorului său. Mediatorul trebuie să ducă o muncă de mobilizare. El trebuie să restabilească, mai întâi, climatul de încredere.

Prima etapă ține de domeniul emoțional. Părțile exprimă ceea ce nu spun, expun nemulțumirile și resentimentele lor. Acest moment este foarte important, deoarece adună neînțelegerile și restabilește încrederea fără de care niciun acord se poate realiza.

„Mă văd în faţa lui", mărturiseşte o persoană care a mers la mediere. „Mă uit în ochii lui. Îmi susţine privirea. Îi spun cum atitudinea lui m-a terorizat în ultimii ani. Îi spun ceea ce am simţit eu atunci când a abuzat de puterea sa. Mă întorc spre mediator şi simt că mă ascultă. Cuvintele mele au a fost auzite. Obţin o putere la care nu m-am gândit. Îmi recâştig încrederea. Ne simţim atât de protejaţi, deoarece ne ascultă."

În a doua etapă, mediatorul trebuie să ajute părţile să identifice interesele aflate în joc – acestea nu sunt întotdeauna financiare – pentru a le permite să caute un numitor comun. Părţile sunt conduse să se îndepărteze de trecutul lor, atunci când se blochează, şi să aibă în vedere viitorul. Numai atunci când ambele faze sunt complete, ne putem gândi la încheierea unui acord.

În această sesiune de formare, magistratul nostru a învăţat să nu privească o parte mai mult decât pe alta, să fie atent la gesturile sale şi a descoperit diverse strategii de comportament: cum să nu fie suspectat a înclina balanţa în favoarea uneia sau a celeilalte părţi, cum să-şi controleze spontaneitatea şi să-şi verifice intuiţia.

Dar mediatorul nu poate acţiona fără să cunoască problemele juridice din materia în care îşi desfăşoară activitatea. El trebuie să aibă astfel de cunoştinţe, peste tehnica de comunicare. Medierea este un act al unui profesionist. Cum să ştie dacă o parte nu este gata de a „înşela" sau manipula în cazul în care nu ştie nimic despre domeniul juridic în care acordul va fi încheiat?

Succesul medierii depinde cu siguranţă de dorinţa părţilor de a se implica în proces şi de a ajunge la un acord, dar aceasta depinde şi de personalitatea, de experienţa mediatorului. Uneori, de vârsta, sexul, cultura sa.

Iată câteva exemple unde am întâlnit situaţii care m-au făcut, în funcţie de tipul de activitate, să susţin mai degrabă un mediator decât altul.

Un soţ şi-a concediat soţia. Nu este nevoie să fii un geniu pentru a-ţi da seama cum scârţâia căsătoria.

- Sunteţi în faza divorţului?, l-am întrebat pe soţ.

- Da, și merge foarte prost. Nu îmi mai pot vedea copiii.

Eram departe de contractul de muncă, dar în inima suferinței.

Avocați sunt primii care trebuie să se convingă de deschiderea pe care ar putea-o oferi medierea. Cel al soției a susținut că această măsură nu a fost adecvată, clienta sa „fiind bolnavă, deloc în măsură a se confrunta cu publicul și nedorind să audă nimic despre acest om." La care, i-am răspuns că modalitatea cea mai bună de a nu mai auzi vorbindu-se despre ea nu este, cu siguranță, un proces judiciar, iar oricum, din moment ce soții au doi copii minori în comun, ei sunt obligați să poarte un dialog: legătura conjugală poate fi ruptă, dar nu și relația părintească.

În această cauză, am numit ca mediator un avocat specializat în litigii de familie și divorțuri. Relația de cuplu era miezul problemei. Litigiul privind concedierea era unul secundar.

Din păcate, trei luni mai târziu, cauza a revenit în instanță pentru a fi judecată. Cuplul nu a fost în măsură să ajungă la un acord.

- Nu am fost departe, a subliniat avocatul soției, dar domnul s-a răzgândit când a revenit de trei zile mai târziu, pentru semnarea acordului.

Am înțeles că soțul și-a refăcut viața. Când a participat la ședința de mediere, ajunsese la un acord cu soția sa, dar s-a întors acasă, iar noua parteneră i-a spus că a fost manipulat, iar totul a fost luat de la capăt. Acest bărbat era fost prins între două femei. Mai mult, avocatul său și al soției sale erau tot femei. Era pierdut într-un univers feminin și nu e vorba de numirea unei mediatoare care a adus-o vibrație masculină într-un cor de femei.

I-am sugerat să meargă din nou la mediere, dar de data aceasta am numit un mediator bărbat. Acesta era motivul? În orice caz, când primul eșuează, al doilea reușește.

8

La naşterea conflictului

În această lucrare, v-am împărtăşit din experienţa mea de judecător de curte de apel confruntat cu suferinţe care, de prea multe ori nu pot fi auzite în arena judiciară. Dar trebuie să aşteptăm să ajungem în faţa curţii de apel pentru a merge la mediere?

Medierea ar putea şi ar trebui să fie aplicată preventiv, în întreprinderea angajatoare, odată ce o problemă majoră apare sau concedierea este avută în vedere. Angajatorul, angajatul şi judecătorul ar avea cu toţii un avantaj. Este judecătorul cel care evaluează corecta sau incorecta gestionare a companiei, competenţa în muncă, comportamentul indus de furie sau de umilinţă? Este mai mult răspunderea managerului sau a serviciului de relaţiile umane, a reprezentanţilor angajaţilor sau a delegaţilor sindicatelor? În această etapă, atunci când apare problema, ar trebui să fie imediat explicată prin mediere.

Atunci când relaţiile între angajator şi angajat escaladează, poate fi în interesul angajatorului să verifice dacă toate elementele care au condus la un sentiment de nedreptate pentru una sau cealaltă parte au fost corect percepute şi înţelese de toată lumea. Abordarea conflictului de la naşterea sa permite împiedicarea zvonurilor care pot ocupa o parte mai mult sau mai puţin importantă de timp pentru fiecare. Angajaţii vorbesc despre conflict, iar nu despre muncă: atmosfera şi motivaţia sunt afectate.

Acoperirea suferinţei unui angajat nu reprezintă doar un proces de umanitate. Este, totodată, o garanţie a eficienţei manageriale, adesea un simptom al unei disfuncţii generale a societăţii respective.

Dar cine să aibă calitatea de mediator în întreprindere? Mediatorii trebuie să inspire încredere. Aceştia pot face parte din societate (persoanele responsabile de relaţiile umane şi/sau responsabilii sindicali formaţi în tehnici de mediere). Dar, chiar

dacă acestea se simt capabile de imparțialitate, este îndoielnic că angajații pot crede că sunt independente față de conducere. Ei pot fi, de asemenea, persoane din afara societății, ceea ce le-ar oferi mai multă credibilitate.

Exemplul cel mai frapant în această privință este acela al Poștei Statelor Unite ale Americii. Dacă o problemă nu este rezolvată în mod direct cu responsabilul ierarhic, angajatul poate apela la un mediator exterior format de Poștă. Medierea este atunci obligatorie. Procentul de satisfacție cu privire la prestația mediatorului este de 90% și are o rată de 65% din acorduri. În mod similar, există medierea internă în Nantes, pe care persoanele din oraș o pot folosi.

Putem menționa, de asemenea, legea slovenă din anul 2010, care necesită utilizarea medierii înainte de sesizarea instanței în conflictele individuale de muncă sau sistemul britanic ACAS, care reglează prin mediere 85% dintre aceste conflicte (a se vedea mărturia lui Ruben Murdanaigum, de la sfârșitul acestui capitol).

Astfel, judecătorul, exonerat de un litigiu emoțional, își poate îndeplini plenar funcția sa de „a spune dreptul". Scopul medierii este pacificarea conflictelor. Dar, în consecință, dezvoltarea acestei alternative de soluționare a unui litigiu, înainte de sesizarea instanțelor, ar trebui să conducă la descărcarea rolului acestora din urmă.

Sistemul britanic ACAS

de Ruben Murdanaigum, LLB, Edinburgh (Scoția)
Notary Public Solicitor,
Administrator GEMME, vice-președinte al CIMJ

ACAS (Advisory Conciliation and Arbitration Services), adică Serviciul Consultativ de Conciliere și Arbitraj, este o instituție britanică susținută din fonduri publice, care conciliază atât pe angajatori, cât și sindicatele sau angajații în conflictele de muncă. Originea acestei instituții se regăsește în anul 1896.

Rolul ACAS este acela de a ghida, a concilia sau a încerca o mediere sau un arbitraj între părțile aflate în conflict. ACAS formează mediatori în cadrul întreprinderilor și al sindicatelor, în vederea gestionării conflictelor de muncă.

Acest serviciu elaborează coduri de conduită, în special în procedurile disciplinare, care sunt incluse în legislația Regatului Unit începând cu 6 aprilie 2009. Acestea dispun că toate contractele de muncă trebuie să conțină astfel de clauze pentru a soluționa conflictele dintre angajați și angajatori, între angajați între ei și între angajatori și sindicate. Aceste proceduri acționează la rădăcina conflictului, pentru a evita ca acesta să ajungă în justiție. Din acest motiv, rolul ACAS este extins. Accentul este pus pe prevenirea litigiilor, pentru că „prevenirea este mai eficientă decât vindecarea". ACAS este implicat la nivelul întreprinderii atunci când este solicitat de una dintre părți. ACAS poate chiar oferi consiliere privată gratuită unei părți înainte de orice conflict, prin telefon, chiar și fără ca persoana să-și facă cunoscută identitatea sa.

Atunci când litigiul a escaladat și a dus la un proces judiciar, înainte de a merge în fața instanței, părțile trebuie să urmeze procedurile prevăzute în contractele de muncă. Instanțele de judecată sesizează din oficiu ACAS, înainte ca părțile să fie citate pentru a se prezenta în fața instanței de judecată. ACAS conduce discuția, de obicei prin telefon, în cazul în care părțile se află la distanță, din punct de vedere geografic. În cazul în care o parte

refuză să meargă la întâlnirea de conciliere, aceasta poate fi sancționată de către judecător, chiar dacă ulterior va câștiga litigiul. În acest caz, angajatului îi poate fi redusă indemnizația cu 15%. ACAS cuprinde aproximativ o mie de mediatori independenți, formați și remunerați de Coroana Britanică.

Competența acestui serviciu este de așa natură încât reușește să rezolve 85% dintre litigii, înainte de sesizarea instanțelor, într-o perioadă foarte scurtă de timp. Grevele nu durează mult în Marea Britanie, deoarece ACAS intervine imediat.

Iată un exemplu de intervenție ACAS într-un conflict de muncă:

Un tânăr gropar, un pic mai simplu la minte, își iubea nespus locul de muncă. Își săpa mormintele, cântând piesa lui Paul McCartney – „Mull of Kintyre" („O, ceață de mare, dorința mea este întotdeauna ca ea să fie aici, Oh, Mull of Kintyre") și cântecul lui Michel Sardou – „Lacurile din Connemara" („Acolo, în Connemara, știm cu toții din prețul tăcerii, că viața este nebună și nebunia dansează").

Un pic naiv, a fost exploatat de către angajatorul său: vacanța i-a fost refuzată, mai ales în zilele de sărbătoare. În zilele de Crăciun, de Paște sau de Anul Nou era numai la locul de muncă, asigurând toate permanențele. I-au dat de lucru cele mai penibile activități și cele mai grele sicrie de ridicat. El era fericit, însă numai până când a descoperit că salariul său era mai mic decât salariile colegilor săi.

Acest fapt l-a afectat foarte mult. S-a oprit din cântat. A înțeles că a fost exploatat și m-a contactat pentru că știa că, în calitate de avocat, am fost întotdeauna de acord să apăr gratuit persoanele cele mai dezavantajate. Nu știa nici să citească, nici să scrie. Prin intermediul logodnicei sale, am trimis o scrisoare către angajator, pentru a-l informa că noi considerăm că legea a fost încălcată și că drepturile nu sunt respectate.

Angajatorul a răspuns imediat și a fost de acord să plătească minimul legal al salariului. A trimis un cec cu restanțele de salarii pentru două luni.

Clientul meu a răspuns cu o scrisoare foarte drăguță, mulțumind angajatorului că îl tratează ca și pe colegii săi. Scrisoarea

preciza: „Eu vă pot asigura că am tratat și îngropat morții în același fel, indiferent de clasa socială din care proveneau. Tot ceea ce doresc este să fiu tratat în mod egal cu colegii mei de către angajator." O săptămână mai târziu, a fost concediat. Concedierea nu a avut nimic în comun cu scrisoarea, nici cu cererea sa de a primi un salariu legal.

Clientul a venit să mă vadă. Am descoperit că decizia de concediere nu se referea la ACAS și nici nu informa partea că putea formula o cale de atac împotriva acesteia. L-am sfătuit să mergem la tribunal, care a sesizat ACAS înainte de judecata propriu-zisă.

Medierea a avut loc între avocați. S-a realizat prin telefon de către un mediator ACAS, un „ofițer de conciliere". El ne-a vorbit de mai multe ori separat, reformulând față de unul și de celălalt pozițiile noastre. Între fiecare apel telefonic, discutam cu clientul meu, iar avocatul angajatorului făcea același lucru cu clientul său.

În cele din urmă, angajatorul a recunoscut caracterul abuziv și incorect al concedierii și faptul că dispozițiile din codul ACAS și cele de procedură nu au fost respectate. A fost o victorie parțială pentru ACAS, pentru că avocatul angajatului punea în continuare în discuție cuantumul salariului, iar suma propusă nici măcar nu acoperea cheltuielile de judecată. Așa că procesul a rămas pe rol. Instanța de judecată nu a trebuit să soluționeze întreaga cauză, deoarece, mulțumită ACAS, am convenit asupra faptului că procedura de concediere a fost necorespunzătoare. Martorii n-au mai trebuit să se deranjeze și să depună mărturie în instanță. Durata și costurile procesului au fost reduse.

Justiția a hotărât în favoarea clientului meu. El a primit suma de 15.000 de euro. Între timp, cum și-a găsit alt loc de muncă, reintegrarea sa în compania de pompe funebre n-a mai fost necesară. Era foarte fericit și a reînceput să cânte piesele „Mull of Kintyre" și „Connemara". Și eu le cânt cu aceeași fervoare, deoarece, chiar dacă nu i-am cerut clientului meu un onorariu de avocat, l-am primit de la angajator, care a fost foarte generos cu noi doi, mulțumită hotărârii tribunalului!

9

Ce rol îi oferă medierea avocatului

„Prin mediere ați scindat branșa avocaților", mi-a zis într-o zi un avocat. „Cu ajutorul medierii, îmi soluționez de îndată dosarul, iar clientul mulțumit îmi plătește zâmbind onorariul", îmi spunea un alt avocat. „Îmi amintesc de alți clienți, când procesul ajungea în recurs și nu se sfârșea decât după mai mulți ani de judecată, îmi era și rușine să mai pretind onorariul. În cele din urmă, onorariul meu este chiar mai mare în mediere. Financiar, am interes să realizez mai multe medieri și mai puține procese judiciare, fapt care, și din punct de vedere uman, mă satisface."

Baroul ar putea organiza o dezbatere între cei doi avocați pentru a aprofunda percepțiile lor.

Potrivit lui Michel Benichou, președintele Federației Asociațiilor Barourilor din Europa, avocații acum cred că soluționarea unui litigiu pe cale amiabilă reprezintă o extindere a serviciilor lor și că, „în câțiva ani, se poate imagina că vor exista acțiuni în răspundere împotriva avocaților care nu și-au informat clienții care există o altă cale pentru soluționarea litigiului: medierea."

O întrebare se ridică. Ar trebui sau nu ca avocații să participe la ședințele de mediere? Unii mediatori sunt de acord, alții însă nici nu se gândesc, susținând că avocații pot fi un obstacol în calea identificării unei soluții amiabile.

S-au efectuat statistici cu privire la medierile derulate în fața Secției Sociale a Curții de Apel din Grenoble. Ele vorbesc de la sine. Mediatorii care i-au exclus pe avocați au realizat 30% dintre acorduri, în timp ce aceia care i-au primit la ședințele de mediere, au reușit peste 70%. Nu trebuie să uităm că, de regulă, clientul este însoțit de avocatul său, încă de la nașterea litigiului, și că prezența „aliatului" său îi oferă puțin confort. El poate apela la avocat atunci când este disperat sau are nevoie de un sfat, cât și pe măsură ce „adversarul" cu care se confruntă devine un

„interlocutor", apoi un „partener", în vederea realizării unui acord. Prin prezența lor, sfaturile avocaților vor calma tensiunile, iar aceștia vor putea interveni în procesul de elaborare a acordului de mediere, pentru a fi întocmit în conformitate cu legea.

În ziua de astăzi, mediatorii le solicită clienților ca, în cazul în care doresc, să fie însoțiți de avocații lor. Clienții sunt cei care decid prezența avocaților la ședințele de mediere. Chiar ei stabilesc acest lucru. După ce au participat ca spectatori la procesul judiciar, ei devin actori ai procesului de mediere. Nu le putem decide soarta în lipsa lor. Ei sunt cei care au cuvântul. Procesul e al lor, ei sunt „cei care-l vor judeca!"

GLOSAR

Asistență judiciară

Asistența judiciară este acordată persoanelor cu venituri mici. Onorariile avocaților beneficiarului asistenței judiciare sunt susținute de către stat, în tot sau în parte, după cum asistența judiciară este totală sau parțială.

Avocat

Avocatul își apără clientul și îl asistă în fața instanțelor de judecată. El depune „concluzii" și „pledează" în numele clientului său.

Biroul de conciliere

Procedura referitoare la litigiile de muncă presupune o etapă de conciliere obligatorie, în fața magistraților neprofesioniști din *Conseil de prud'hommes*. Dacă această conciliere nu reușește în fața Biroului de conciliere, cauza este trimisă Biroului de judecată.

CIMJ

Conferința Internațională a Medierii pentru Justiție a fost înființată la 17 octombrie 2009, la Palatul Luxembourg din Paris. Are scopul de a aduce împreună, pe cele cinci continente, toți actorii medierii judiciare.

Concluzii

Piese ale procesului, prin care avocații părților (sau delegații sindicali) descriu situația de fapt, cererile și argumentele clienților lor.

Conseil de prud'hommes

Sunt jurisdicții compuse din reprezentanți ai angajatorilor și ai angajaților care judecă împreună, în număr egal, paritar.

Există 210 astfel de jurisdicții în Franța, care sunt compuse din judecătorii (magistrați neprofesioniști) aleși de către colegiu (angajații votează pentru colegiul „angajaților", iar angajatorii pentru colegiul „angajaților"). Alegerea membrilor jurisdicției are loc o dată la cinci ani, pe listele prezentate de sindicate sau de organizațiile patronale.

Fiecare *Conseil de prud'hommes* este împărțit în cinci secții autonome („activități diverse", „agricultură", „comerț", „supraveghere", „industrie").

Aceste jurisdicții elective și paritare soluționează prin conciliere litigiile care pot apărea în legătură cu orice contract de muncă, între angajatori sau reprezentanți ai acestora și salariați. Judecă litigiile pentru care procedura de conciliere nu s-a încheiat cu succes. Judecă doar conflictele individuale de muncă, conflictele colective fiind în competența tribunalelor de mare instanță (TGI). Deciziile pronunțate de *Conseil de prud'hommes* pot fi, în general, atacate la Curtea de Apel.

Curtea de apel (Cour d'appel)

Instanță de „al doilea grad" a sistemului judiciar. Competența teritorială a unei curți de apel se întinde pe mai multe departamente. Există 36 de curți de apel în Franța și în departamentele de peste mări. Ele sunt alcătuite din secții. Secția socială a curții de apel judecă apelurile formulate împotriva deciziilor pronunțate de *Conseil de prud'hommes*. Hotărârile curților de apel pot fi supuse recursului în casație la Curtea de Casație.

Curtea de Casație (Cour de cassation)

„Există, pentru întreaga Republică, o Curte de Casație" (articolul L111-1 din Codul de organizare judecătorească). Își are sediul în Paris. Este în vârful piramidei instanțelor din sistemul judiciar.

Curtea de Casație examinează conformitatea cu regulile de drept a hotărârilor curților de apel (și a altor decizii de ultimă instanță). Deciziile care „încalcă legea" sunt „casate".

Decanul baroului

Este șeful ordinului avocaților. Ales pentru o perioadă de doi ani, conduce Consiliul baroului.

Delegatul sindical

Face parte dintre persoanele autorizate să acorde consultanță și asistență angajaților în fața *Conseil de prud'hommes* sau a Secției Sociale a Curții de Apel.

Deliberare

După ce s-au expus pledoariile în fața judecătorilor, în cadrul ședinței de judecată, avocații prezintă dosarele cuprinzând probele administrate judecătorilor. Deliberând, judecătorii studiază dosarele și hotărăsc luarea unei decizii. Perioada de deliberare este durata de timp în care judecătorii reflectează pentru a stabili decizia care trebuie pronunțată.

GEMME

Asociația Europeană a Judecătorilor care Susțin Medierea a fost înființată la 19 decembrie 2003 la Curtea de Casație. Interlocutor al instituțiilor europene, GEMME are statut de observator al Consiliului Europei. GEMME își propune să fie prezent în statele Uniunii Europene și în cele ale AELS, desfășurând o activitate în scopul dezvoltării și asigurării calității medierii și concilierii.

Grefa

Secretariatul-grefă include toate servicii administrative ale instanței.

Grefier

Funcționar de justiție însărcinat cu grefa instanței de judecată. Ține diverse registre. Este depozitar al minutelor și arhivelor. Expediază acte și eliberează copii.

Hotărâre judecătorească (Arrêt)
Decizie judiciară pronunţată de o curte de apel sau de Curtea de Casaţie.

Judecător
Membru al unei instanţe, care trebuie să facă dreptate. Judecătorul pronunţă decizii.

Medierea (judiciară)
Medierea este procesul prin care un terţ, imparţial, calificat şi fără nici o putere de decizie, respectiv mediatorul, asistă părţile în conflict pentru a restabili dialogul şi a găsi o cale pentru încheierea unor acorduri reciproc acceptate, în cursul unor şedinţe cu caracter confidenţial.

Omologare
Prin omologare, judecătorul oferă forţă executorie acordului încheiat între părţi, adică aceeaşi putere ca şi a unei hotărâri judecătoreşti.

Ordonanţa preşedinţială (Référé)
Procedură care permite sesizarea instanţei în cazuri urgente. Prin ordonanţa preşedinţială se pot dispune orice măsuri de urgenţă, care sunt necesare pentru a preveni un prejudiciu iminent sau pentru a face să înceteze un comportament nelegal (spre exemplu, neplata salariilor necontestate, eliberarea unui certificat de muncă, reintegrarea salariatului protejat).

Pledoarie
Faza orală a procesului în care avocatul care „pledează" expune judecătorilor argumentele clientului său.

Secţia Socială
Cauzele aflate pe rolul curţilor de apel sunt repartizate, în funcţie de obiectul lor, între diversele sale secţii (litigii de familie,

comerciale, socială, penală etc.). Secția Socială soluționează apelurile formulate împotriva deciziilor pronunțate de *Conseils de Prud'hommes*. Secțiile sunt, în general, compuse din trei judecători: un președinte și doi consilieri. Cauzele sunt soluționate de complete „colegiale", formate din trei judecători.

BIBLIOGRAFIE

BACHELARD O., BILLON GRAND J., DEBARD A., DEBOUT M., *Risques psychosociaux au travail: Vraies questions, Bonnes réponses,* Liaisons Sociales. Groupe Liaisons, 2008.

BARTHELEMY Jacques et CETTE Gilbert, *Refondation du droit social: concilier protection des travailleurs et efficacité économique,* Conseil d'analyse économique, La documentation Française, 2010.

BERTRAND Edmond, *L'Esprit nouveau des lois civiles,* Economica, 1984.

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, «La Médiation judiciaire dans les conflits individuels du travail, une initiative et une expérience grenobloise», *La Gazette du Palais,* 1998, Doct.; «La Médiation judiciaire, vers un nouvel esprit des lois dans les conflits individuels du travail».

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, *La Gazette du Palais,* Doctrine 1998 ; «Conciliation, Amiable composition et médiation judiciaires dans les conflits individuels du travail. La pratique grenobloise».

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, *Revue de l'Arbitrage,* 1999 ; «La Médiation judiciaire en matière prud'homale, le Protocole d'accord et la Décision d'homologation».

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, *Recueil Dalloz, Chron. Prud'hommes,* 2001, p. 251 ; «La Médiation judiciaire en France, dix ans de pratique (1995-2005)».

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, *La Gazette du Palais,* 11-12 mai 2005, Doctrine.

BLOHORN-BRENNEUR Béatrice, *Justice et médiation, un juge du travail témoigne,* Paris, Le Cherche-Midi, 2006.

BONAFE-SCHMITT Jean-Pierre, *La Médiation, une justice douce,* Syros-Alternatives, Paris, 1992.

BONAFE-SCHMITT Jean-Piere, DAHAN Jocelyne, SALZER Jacques, SOUQUET Marianne, *La médiation, les médiations,* Erès, collection «Trajets», 1999.

BOURRY D'ANTIN Martine, PLUYETTE Gérard, BENSIMON Stephen, *Arts et tehchniques de la médiation,* Lexis Nexis, Paris, Litec, 2004.

CANIVET Guy, J.C.P. I. 192.2000, «Le Juge et la recherche de la solution du conflit», *Les Actes du colloque de Valence,* Semaine sociale lamy, n°1100, 2 décembre 2002.

CAYROL Alain et de Saint Paul Josiane, *Derrière la Magie, la programmation neurolinguistique (PNL), 2007,* Paris, InterEditions.

CLAVIERE-SCHIELE Jacques, «Résurgences de la médiation et pratique de la Cour d'Appel de Paris», *Les Actes du colloque de Valence, op. cit.* CMAP, *Mémento de la médiation inter-entreprises,* Paris, CMAP, 2002.

DEBOUT M, LAROSE C, *Violences au travail. Agressions, harcèlements, plans sociaux,* l'atelier/Les Editions ouvrières, VO Editions/La vie ouvrière, 2003. Collectif, *La médiation mode d'emploi,* A2C medias, 2007.

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale,* Paris, Seuil, 1998; *Travail usure mentale,* Paris, Bayard, 2000.

DEJOURS Christophe, *Conjurer la violence : travail, violence et santé,* Payot, Paris, 2007.

DEJOURS Christophe, *Travail, usure mentale, essai de psychopathologie du travail,* Montrouge, Bayard, 2008.

DEJOURS Christophe, *Suicide et travail, que faire ?* Paris, PUF, 2009.

DEJOURS Christophe, *La banalisation de l'injustice sociale,* Paris, Points, 2009.

DUPUY François, *sociologie du changement,* Dunod, 2004.

DUPUY François, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres,* «La République des idées», Paris, Seuil, 2007.

FISHER W et URY R., *Comment réussir une négociation,* Paris, Seuil, 2006.

FIUTAK Thomas, PLANES Gabrielle, COLIN Yvette, *La médiation dans l'arène, réflexions sur l'autorité de la médiation,* Paris, Erès, 2009.

GARAPON Antoine, *La Gardien des promesses. Justice et Démocratie,* Paris, Odile Jacob, 1996.

GARBY Thierry, *La gestion des conflits,* Economica, Paris, 2004.

GARBY Thierry, *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire,* Paris, Odile Jacob, Opus, 1997.

GEMME, *Guide pratique à l'usage des magistrats prescripteurs de médiation,* en ligne sur le site www.gemme.eu

GIALLARD B, *La médiation, théorie et pratiques,* Paris, L'Harmattan, 2007.

GIRARD René, *La Violence et le Sacré,* Paris, Hachette/Pluriel, 1972.

GOLEMAN Daniel, *Cultiver l'intelligence rationnelle – comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux,* Paris, Robert Laffont, 2009.

GUILLAUME-HOFNUNG Michèle, *La médiation,* Paris, Poche, 2009.

HIRIGOYEN Marie-France, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien,* Paris, Syros, 1998.

HIRIGOYEN Marie-France, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux,* Paris, Syros 2001.

JULLIEN François, *Les transformations silencieuses,* Paris, Grasset, 2009.

LASCOUX Jean-Louis, *Pratique de la médiation, une méthode alternative pour la résolution des conflits,* ESF, 5° édition 2009.

LASCOUX Jean-Louis, *Et tu deviendras médiateur et peut être philosophe,* Médiateurs, 2008.

LASCOUX Jean-Louis et TAVEL Agnès, *Code de la médiation annoté et commenté pour l'orientation de la médiation,* Médiateurs Editeurs, 2008.

LECLERC Chantal, «Comprendre et construire les groupes», *Chroniques sociales,* Les Presses de l'université Laval, 1999.

LHERETE Jean-François, *La France en recomposition,* Paris, Gallimard «Le débat», 2006.

LEYMANN H., *Mobbing. La persécution au travail,* Paris, Seuil, 1996.

MARANDOLA Marthe et LEFEBVRE Geneviève, *Le déclic libérateur, la prise de conscience, enquête et récits,* Paris, JC Lattès, 2007.

MASLOW Abraham, *Motivation et Personality,* Harper & Brothers, 1956.

MASLOW Abraham, *Vers une psychologie de l'être,* Paris, Fayard, 1989.

MORE Thomas, *L'Utopie,* Paris, GF Flammarion.

MORINEAU Jacqueline, *L'esprit de la médiation,* Paris, Erès, 1998.

MORINEAU Jacqueline, *Le médiateur de l'âme : le combat d'une vie pour retrouver la paix intérieure,* Nouvelle cité spiritualité, 2009.

NAULIN G., *Prévention et Résolution des conflits du travail, «Avis et Rapports du conseil économique et social»,* Les éditions des Journaux Officiels, 1998.

PEKAR LEMPEREUR Alain, *Méthode de négociation. On ne nait pas bon négociateur, on le devient,* Paris, Dunod, 2004.

PEKAR LEMPEREUR Alain, *Méthode de médiation. Au coeur de la conciliation,* Paris, Dunod, 2008.

PEZE M., *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés ». Essais et documentation.* Pearson, Village mondial, 2008.

PEZE M., SOULA M.C., SANDRET N., «Dossier. Souffrance au travail. Stress, épuisement, harcèlement...». *Concours médical,* volume 130, n° 4, 19 février 2008, pp. 201, 204-218.

PHILIPPON Thomas, *le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail,* Paris, Seuil, Collection «La République des idées», 2007.

PORTELANCE Colette, *Relation d'aide et amour de soi,* Cram, 1992.

QUINTON Dominique, *Le Concept du mobbing – cas cliniques*, Schultess – Médias juridiques SA Zurich, Bâle, Genève 2002-vol. 22.

ROSENBERG Marshall B., *Dénouer les conflits par la communication non violente*, Jouvence, 2007.

ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs*, Jouvence.

RAY Jean-Emmanuel, *Droit du travail, droit vivant, Edition 2009-2010*, Rueil-Malmaison, Liaisons, 2009.

ROGERS Carl Ransom, *Le développement de la personne*, InterEditions, 2008.

SALZER Jacques, *Panorama des médiations dans les organisations*, în «La médiation dans le travail et les organisations, Personnel, n° 397.

STIMEC Arnaud, *La Médiation en entreprise, faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération*, 2ème édition, Dunod, 2007.

STIMEC Arnaud, *La négociation*, Poche, 2005.

SIX Jean-François, *Le temps des médiateurs*, 1990.

SIX Jean-François, *Médiation*, Seuil, Paris, 2002.

URY William. BRETT Jeanne; GOLDBERG Stephen., *Getting disputes resolved*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

URY William. BRETT Jeanne; GOLDBERG Stephen et MANCY François, traduit de l'anglais par BRENNEUR Michel, *Gérer les conflits autrement*, A2C Medias, 2008.

YUNUS Muhammad, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, JC Lattès, 2008.

WAQUET Philippe, *L'entreprise et les libertés du salarié. Du salarié citoyen au citoyen-salarié*, Rueil-Malmaison, Liaisons, Collection «Droit vivant», 2003.

MULŢUMIRI

Tuturor celor care m-au însoţit şi susţinut în această experienţă a medierii:

Michel Bénichou
Yves Blohorn
Patrice Clément-Cuzin
Alain Fessler
Jacques Floch
Alain Gille-Naves
Yves Graillat
Jean-Paul Gruyère
Agnès Guinot
Michel Huyette
Laurent Labuda
Guy Morin
Gilles-Robert Lopez
Jacques Rollet
Gérard Sabatier
François Savigny
Pierre Trémouille

Și tuturor celor care au depus mărturie în acest volum:

Eric Battistoni
Christian Bos
Michel Brenneur
Suzanne Handman
Sophie Latraverse
Françoise de Lavenère
Patrice Molle
Shabname Monnot
Bernard Morin
Ruben Murdanaigum
Jean-Luc Pierre
Gérard Sabatier

TABLA DE MATERII

CUPRINS VII

AVERTISMENT IX

PREFAȚĂ
Să luăm în serios medierea
Guy CANIVET XI

INTRODUCERE XVII

STRESUL ȘI SUFERINȚA LA LOCUL DE MUNCĂ 1

CAPITOLUL I
Neputința judecătorului 3
1. Poate fi omul transpus într-o expresie juridică? 11
2. Acest dosar este despre un om? 13
3. Dreptul și justiția: o criză de autoritate 17
4. Judecătorul, un mecanic al dreptului? 25
5. Clivajele: Avocații și magistrații 29

CAPITOLUL II
Umilirea, faptul de a nu fi înțeles, revolta salariatului 35
1. Sentimentul de injustiție și „bulimia" legislativă 43
2. Jignirea și devalorizarea 47
3. Hărțuirea 58

CAPITOLUL III
Umilirea, lipsa de înțelegere, revolta angajatorului 75
1. Abuzul de drept 78
2. Atingerea adusă demnității angajatorului 84
3. Creșterea gradului de crispare 92

RĂSPUNSURI JUDICIARE
Judecată, conciliere, mediere **95**

CAPITOLUL I
Decizia judiciară Suferința și cerințele de etică 99
1. Principiile fundamentale 103
2. Reperele etice 109

CAPITOLUL II
Concilierea judiciară. Suferința și nevoia de a fi ascultat 119
1. Concilierea în fața biroului de conciliere
din cadrul *Conseil de prud'hommes* 123
2. Concilierea în ședința de judecată 130
3. Noua conciliere judiciară 136

CAPITOLUL III
Medierea judiciară, suferința exprimată pe deplin 147
1. Marile speranțe 152
2. Limitele răspunsului judiciar 165
3. Limitele medierii 182
4. De la ofertă la acceptare 188
5. Încrederea regăsită 193
6. Ce tipuri de acorduri de mediere? 201
7. Ce fel de mediator pentru acest conflict ? 210
8. La nașterea conflictului 216
9. Ce rol îi oferă medierea avocatului 221

GLOSAR 223

BIBLIOGRAFIE 229

MULȚUMIRI 235

TABLA DE MATERII 237

Confruntându-se zi de zi cu stresul şi suferinţa manifestate în raporturile dintre angajatori şi angajaţi, autoarea, judecător de carieră în materia litigiilor de muncă, sesizează că justiţia este uneori inadecvată pentru unele cauze. Legea nu rezolvă totul, este uneori prea tranşantă şi poate duce spre soluţii inadecvate, dacă nu chiar injuste. Procesul judiciar provoacă rupturi, lasă răni, produce frustrări, ură, dorinţa de răzbunare şi întreţine un climat propice dezvoltării unor noi conflicte.

Povestea a zeci de cazuri ilustrează în acest volum o abordare neobişnuită a magistratului aflat în căutarea unor metode noi de soluţionare a conflictelor. Pionier în Europa, în ce priveşte medierea litigiilor de muncă, autoarea a instituţionalizat această metodă de soluţionare a cauzelor, prin care părţile îşi regăsesc demnitatea în ascultarea şi respectul reciproc.

Béatrice Brenneur, judecător pensionat, fost preşedinte al Secţiei Sociale a Curţii de Apel Grenoble, este fondatoarea Grupului Magistraţilor Europeni care susţin Medierea (GEMME) şi co-fondatoare şi preşedintă a Conferinţei Internaţionale a Medierii pentru Justiţie (CIMJ).

Volumul său anterior, Justiţie şi Mediere, publicat în 2006, a obţinut premiul I al concursului internaţional de arte şi litere din Franţa.

Preţ 29,90 lei
ISBN 978-606-18-0069-8
9 786061 800698
www.beckshop.ro